
Construcción de paz desde Confecámaras y las Cámaras de Comercio de Colombia

Documento estratégico

Agosto de 2017



FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ

Área de Empresas, Paz y Derechos Humanos

Fundación Ideas para la Paz

Tel. (57-1) 2183449

www.ideaspaz.org

fip@ideaspaz.org

Calle 100 #8A-37 Torre A, Of. 305, Bogotá



Contenido

Agradecimientos	5
Introducción	6
Alcance	6
Metodología de trabajo	6
Trabajo de campo y revisiones documentales	7
Ámbitos priorizados	7
Verificación y aprobación	7
1. Contexto	9
1.1 Perfil organizacional	10
Confecámaras	10
Cámaras de Comercio	10
1.2 Retos y oportunidades para la construcción de paz	10
¿Cómo puede el sector empresarial aportar a la paz?	10
Liderazgo empresarial para la paz, compromiso de largo plazo	11
Contexto internacional	11
Fortalezas y valor diferencial de Confecámaras	12
Fortalezas y valor diferencial de las Cámaras de Comercio	13
2. Diagnóstico	15
2.1 Diagnóstico de las Cámaras de Comercio como promotoras de paz en sus territorios	16
Diagnóstico de estrategias y acciones de construcción de paz de las Cámaras	16
2.2 Oportunidades estratégicas para la construcción de paz	22
3. Estrategia para la construcción de paz	26
3.1 Estructura de la propuesta estratégica	27
3.2 Las dimensiones de intervención empresarial para la paz	27
3.3 Misión y visión	32
Misión	32
Visión	32
3.4 Objetivos estratégicos de construcción de paz	32
Objetivo estratégico general	32
Objetivos específicos	33
Beneficiarios	33
3.5 Líneas estratégicas: recomendaciones y buenas prácticas	33
Línea estratégica 1: Fortalecimiento empresarial	33
Línea estratégica 2: Impulso de las agendas de competitividad	37
Línea estratégica 3: Promoción de la participación ciudadana	40
Línea estratégica 4: Mecanismos alternativos de resolución de conflictos	43
Línea estratégica 5: Alianzas estratégicas con actores públicos, privados y sociales	46


Referencias	50
Anexo	53
¿Cómo integrar la paz en la planeación estratégica de las Cámaras?	
Introducción	54
1. Prácticas documentadas	54
1.1 Inclusión de acciones para la paz en la planeación estratégica	54
1.2 Elaboración de la línea base, indicadores y medición de impactos	55
1.3 Adhesión a estándares e iniciativas relacionadas con construcción de paz	57
1.4 Alineación de las estrategias con las políticas para la implementación de los acuerdos de paz	58
1.5 Ética y buen gobierno corporativo	58
1.6 Acciones para ampliar el impacto en la construcción de paz	59
1.7 Incidencia en la opinión pública, apoyo y participación en negocio	61
2. Políticas públicas para el posconflicto	62
2.1 PDET y municipios priorizados	64
2.2 ZOMAC	66



Agradecimientos

La Fundación Ideas para la Paz quisiera expresar su gratitud a todas las personas que aportaron elementos metodológicos y conceptuales, visiones y experiencias para la elaboración de esta propuesta, la cual constituye una construcción colectiva desde y para las Cámaras de Comercio en Colombia, en torno al su rol en los procesos de construcción de paz, en un momento en el que el país requiere del aporte de todos los individuos y todas las instituciones públicas y privadas.

Particularmente, agradecemos a la Cámara de Comercio de Neiva, Cámara de Comercio de Florencia, Cámara de Comercio de Barranquilla, Cámara de Comercio de Ibagué, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Cámara de Comercio de Cali, Cámara de Comercio de Cartagena, Cámara de Comercio de Cúcuta, Cámara de Comercio de Medellín, Cámara de Comercio de Bogotá y a la Confederación de Cámaras de Colombia, Confecámaras.



Introducción

El presente documento es el resultado de una alianza entre la Fundación Ideas para la Paz (FIP), la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Confederación de Cámaras de Colombia, Confecámaras, para proponer conjuntamente una estrategia de paz para el sistema cameral que permita dinamizar su rol en escenarios de posconflicto y promueva la reconciliación, la convivencia y la construcción de paz en todos los territorios del país. Esta estrategia es, además, producto de un proceso investigativo del área de Empresas, Paz y Derechos Humanos de la FIP, en el cual participaron diferentes Cámaras de Comercio de Colombia, así como directivos y funcionarios de Confecámaras.

Los antecedentes de esta estrategia se enmarcan en las discusiones, debates, foros y encuentros que tanto Confecámaras como las Cámaras de Comercio han llevado a cabo en el plano regional, local y nacional, con el fin de aportar y comprender los desafíos que impone la paz. También se basa en el progresivo involucramiento de empresarios, gremios y demás actores que componen el sector privado en Colombia, en las acciones, estrategias, prácticas y oportunidades de la construcción de paz.

La FIP, como centro de pensamiento que ha dedicado sus mayores esfuerzos a contribuir a la superación del conflicto armado en Colombia, presenta esta propuesta como un insumo para la definición y alineación de principios, políticas y prácticas de cada Cámara en torno a la construcción de una paz estable, duradera, inclusiva y equitativa en su área de influencia, que se base en la generación de condiciones y entornos propicios para la creación de riqueza y el mejoramiento de la calidad de vida.

Las primeras secciones del documento describen la metodología utilizada para esta investigación

y presentan un contexto internacional de referencia sobre el aporte de las Cámaras de Comercio en procesos de construcción de paz. Un segundo bloque está dedicado a los resultados del diagnóstico de construcción de paz de diez Cámaras de Comercio visitadas por la FIP en el marco de este estudio. Finalmente, el tercer bloque contiene la propuesta estratégica que incluye misión, visión, recomendaciones y experiencias que aportan lecciones y oportunidades en materia de construcción de paz para todo el sistema cameral en Colombia.

Alcance

Este trabajo está dirigido a las Cámaras de Comercio de Colombia, así como a la entidad que las agremia, Confecámaras, con el propósito de contribuir a trazar una hoja de ruta conjunta en materia de construcción de paz. Es, también, un instrumento de consulta para los procesos de planeación y diseño de las estrategias organizacionales de aporte a la construcción de paz de cada Cámara, en su respectivo territorio. Si bien los objetivos incluidos en esta propuesta estratégica están pensados para su aplicación en todo el sistema cameral, es importante señalar que le compete a cada Cámara priorizar aquellos que más se ajusten a su contexto y su realidad de operación.

Metodología de trabajo

Los contenidos para la definición de esta estrategia de construcción de paz se basan, por una parte, en las experiencias y prácticas recogidas durante el trabajo de campo en Confecámaras y las Cámaras de Comercio de Colombia visitadas. Por lo tanto, esta

propuesta surge del seno de las Cámaras, de su conocimiento, gestión y aprendizaje. Por otra parte, se sustentan en una revisión de referentes nacionales e internacionales en materia de construcción de paz desde el sector privado y en la experiencia de la FIP con empresas, asociaciones empresariales y otros actores del sector privado en temas relacionados con la construcción de paz.

Trabajo de campo y revisiones documentales

La FIP realizó visitas a Confecámaras y a diez Cámaras de Comercio –Neiva, Florencia, Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Cali e Ibagué– que fueron seleccionadas entre Confecámaras y la FIP de acuerdo con criterios como: avances documentados en prácticas de construcción de paz, ubicación en áreas afectadas por el conflicto e incidencia regional sobre otras Cámaras (en el caso de las Cámaras coordinadoras). Asimismo, por motivos de representatividad de la muestra seleccionada, se incluyeron Cámaras ‘grandes’ como Cámaras ‘pequeñas’ (con menor capacidad en recursos financieros y recursos humanos), localizadas en diferentes partes del país. En total se realizaron 52 entrevistas a funcionarios y directivos de las Cámaras visitadas.

Antes de las visitas de campo se llevaron a cabo revisiones documentales de cada Cámara a partir de información disponible en su página web o enviada a la FIP. Estas revisiones facilitaron la identificación de iniciativas, políticas, informes de gestión, notas de prensa, reportes, entre otros, para la preparación de entrevistas a determinados funcionarios de cada Cámara. Adicionalmente, se realizó una entrevista al presidente de Confecámaras, Julián Domínguez.

Ámbitos priorizados

La preparación de entrevistas se realizó mediante contactos previos con enlaces de cada entidad, que organizaron la agenda para el día de la visita con los funcionarios que lideran las distintas áreas o iniciativas de paz y/o que participan en los cinco ámbitos priorizados para el análisis de la FIP de acuerdo con la naturaleza de las actividades que realizan la mayoría de Cámaras en sus zonas de influencia:

- a. Fortalecimiento empresarial
- b. Impulso de las agendas de competitividad
- c. Participación ciudadana¹
- d. Mecanismos alternativos de solución de conflictos
- e. Alianzas estratégicas con actores públicos, privados y sociales

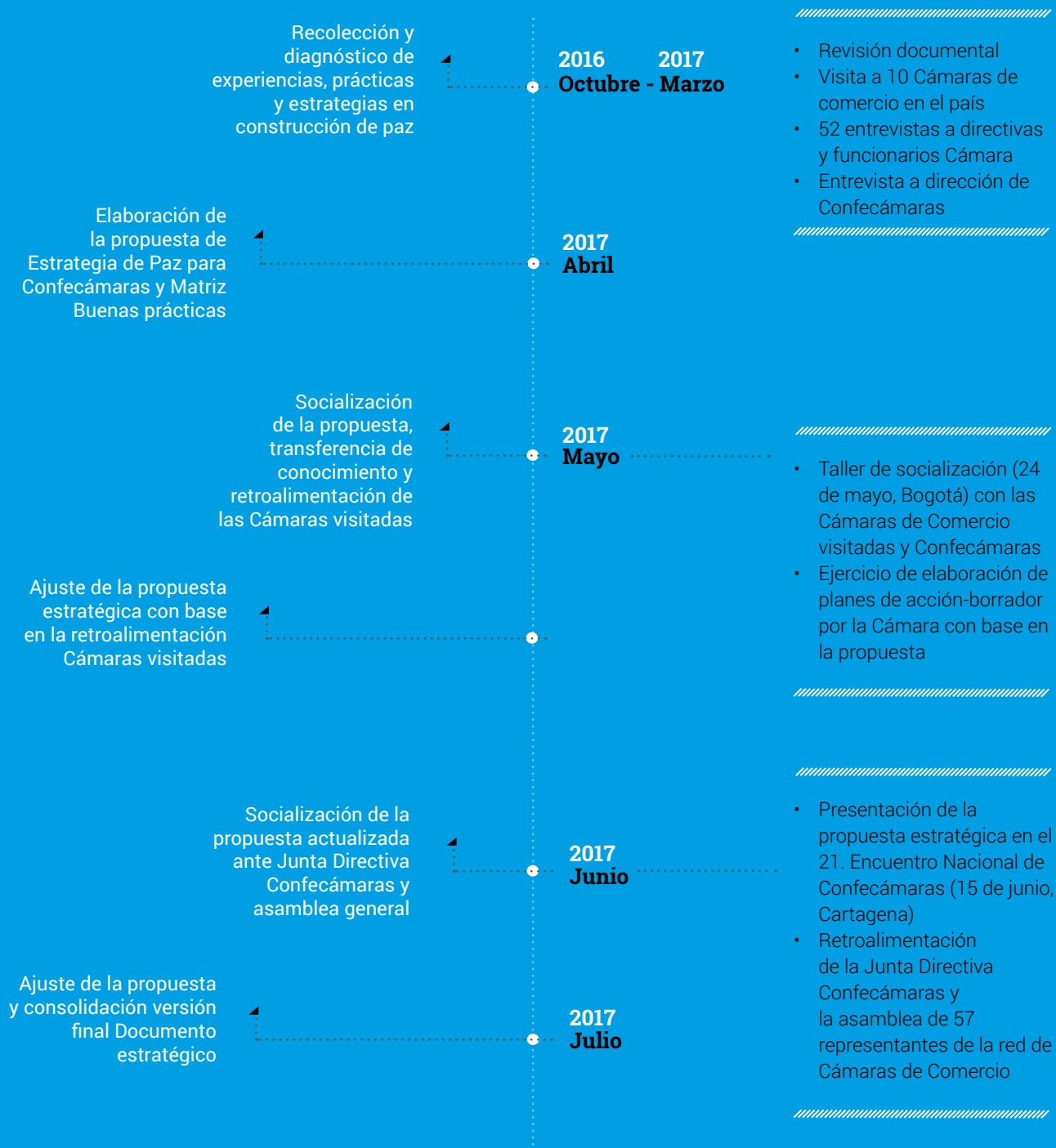
Cabe advertir que las prácticas reseñadas en este documento no constituyen la totalidad de las Buenas prácticas de las Cámaras de Comercio de Colombia ni de las Cámaras examinadas. Son ejemplos de acciones que diversas Cámaras emprenden en su jurisdicción y se espera que puedan inspirar y servir de referentes para aquellas que tengan el potencial y el interés de llenar vacíos en ciertos ámbitos priorizados como instrumento para ampliar su contribución a la paz en su jurisdicción.

Verificación y aprobación

La siguiente línea de tiempo presenta los pasos que realizó el equipo de la FIP, junto con diferentes funcionarios y directivos de las Cámaras de Comercio, a lo largo de la investigación:

.....
¹ Anteriormente: Veeduría ciudadana. Esta categoría se modificó con base en la retroalimentación recibida por las Cámaras de Comercio consultadas durante el proceso.

Proceso de desarrollo del documento estratégico en construcción de paz para la red de Cámaras de Comercio





1. Contexto



1.1 Perfil organizacional

Confecámaras

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras, es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que agremia y representa a las 57 entidades del sector que existen en Colombia. Confecámaras trabaja por propiciar la competitividad y el desarrollo regional a través del fortalecimiento de las Cámaras de Comercio como instituciones, así como también en la representación proactiva de la Red ante el Estado para promover la competitividad de las regiones colombianas en temas de formalización, gobierno corporativo, emprendimiento e innovación empresarial.

Cámaras de Comercio

Las Cámaras de Comercio en Colombia son instituciones de servicios de carácter privado que cumplen funciones delegadas por el Estado. Éstas representan al sector empresarial y a otras entidades de la sociedad, en las regiones de su jurisdicción. Su naturaleza jurídica es privada y sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial y están sujetas al derecho privado en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación.

Sus funciones principales son las de llevar los registros mercantiles, de proponentes y de las entidades sin ánimo de lucro. También tienen otras funciones por ley como: recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción; llevar a cabo investigaciones económicas, de competitividad y comercio y formular recomendaciones al Estado; servir de tribunales de arbitramento y de mecanismos de resolución alternativa de controversias; realizar conferencias, encuentros y exposiciones, y editar estudios e informes relacionados con su ámbito de acción.

Haciendo alusión al artículo 22 de la Constitución que define la paz como un derecho y deber de obligatorio cumplimiento, las Cámaras ejercen un rol representativo de la sociedad civil para liderar, articular, conectar e implementar actos y procesos relacionados con la construcción de paz, en especial en la definición de estrategias que involucren al sector privado y a la ciudadanía en general en este cometido.

1.2 Retos y oportunidades para la construcción de paz

Las Cámaras de Comercio de Colombia y Confecámaras se enfrentan a un escenario permeado por la polarización política y las complejidades propias del posconflicto. Sin embargo, el momento actual y las próximas décadas representan importantes oportunidades en materia de construcción de paz. Por sus características inherentes, las Cámaras de Comercio y Confecámaras como la organización en red que las agremia y representa, cuentan con múltiples herramientas para promover una paz sostenible en sus áreas de influencia.

¿Cómo puede el sector empresarial aportar a la paz?

Una empresa u otro actor del sector privado, como las Cámaras de Comercio, desde su gestión y por medio de acciones concretas, tiene un impacto positivo en la construcción de la paz duradera en país cuando, con un enfoque de acción sin daño, logra aportar a la creación de condiciones socioeconómicas, ambientales, políticas y socioculturales pacíficas, justas e incluyentes, así como al establecimiento de relaciones de confianza, reconciliación y solución no-violenta de diferencias entre personas, grupos y otros actores sociales, privados y públicos.

Desde los cinco ámbitos priorizados para el desarrollo de la presente visión estratégica², las Cámaras pueden hacer aportes valiosos a corto y largo plazo. Estos aportes superan la generación de empleo o la promoción de emprendimientos para poblaciones desvinculadas o victimizadas por el conflicto. Esta apuesta se presentará más adelante, al profundizar en las diferentes dimensiones de intervención consideradas imprescindibles para la construcción de paz.

Liderazgo empresarial para la paz, compromiso de largo plazo

La situación actual se caracteriza por los cambios e incertidumbres que conlleva la nueva fase de implementación de los Acuerdos de paz con las FARC y la reinserción a la vida civil de sus excombatientes, las expectativas y dudas que generan los acercamientos para lograr un acuerdo negociado con el ELN, y las permanentes presiones de otros grupos ilegales, lo cual implica la prolongación de conflictos locales en medio del actual escenario de posacuerdo. Al haberse concluido el proceso de paz con el principal grupo armado organizado al margen de la ley, Colombia enfrenta una fase de transición hacia la paz caracterizada por una intensificación de la violencia en algunas partes del territorio nacional, situación típica en los contextos de reconstrucción y posconflicto en otros países del mundo.

Por lo anterior, las Cámaras de Comercio y las organizaciones afiliadas y registradas –empresas, veedurías, fundaciones, asociaciones, corporaciones, cooperativas, asociaciones mutuales, fondos de empleados, y otras entidades con y sin ánimo de lucro–, especialmente en las regiones más afectadas por el conflicto, deben estar preparadas para desarrollar acciones para la construcción de paz a la

vez que tendrán que afrontar dinámicas socioeconómicas ligadas a fenómenos de violencia e ilegalidad persistentes y nuevos. Algunos estudios sobre el rol del sector privado en contextos de posconflicto demuestran que uno de los mayores retos es mantener el pulso hacia la paz: esto requiere, por un lado, lograr victorias tempranas que demuestren los beneficios y los dividendos de la paz a corto plazo y, por otro lado, un liderazgo empresarial firme y estable, capaz de proyectar logros y avances que generarán retornos a mediano y largo plazo.

En este sentido es importante tener en cuenta que la construcción de paz, de acuerdo con numerosas experiencias alrededor del mundo, es un proceso que puede demorarse entre diez y quince años, y en algunos casos más, pues requiere transformaciones estructurales para corregir los factores económicos, sociales, ambientales, políticos y culturales que han causado y alimentado el conflicto. Lo anterior implica que el liderazgo empresarial para la paz debe estar preparado y en capacidad de asumir retrocesos, siempre manteniendo una visión de largo plazo para lograr una sociedad y un entorno de negocios caracterizado por una paz duradera.

Contexto internacional

Las Cámaras de Comercio y asociaciones de Cámaras han tenido un papel protagónico en la construcción de paz en diferentes partes del mundo. Con la intención de destacar Buenas prácticas y lecciones aprendidas en otros contextos que pueden servir de ejemplos e inspiración para las Cámaras de Comercio de Colombia y Confecámaras, a continuación, se incluye una síntesis de los aportes que este tipo de organizaciones han hecho a la construcción de paz.

.....
² Fortalecimiento empresarial; Impulso de las agendas de competitividad; Veedurías ciudadanas; Mecanismos alternativos de solución de conflictos; Alianzas estratégicas con actores públicos, privados y sociales.

Uno de los ejemplos mejor conocidos del compromiso del sector empresarial con la construcción de paz es el de Irlanda del Norte³. Líderes y asociaciones empresariales de este país –entre otros, la Cámara de Comercio– desempeñaron un papel determinante en las negociaciones y la transición hacia la paz. Esto se logró mediante campañas de sensibilización de la opinión pública e incidencia política, así como la publicación de una visión compartida del sector sobre la necesidad de la paz para el desarrollo socioeconómico de este país.

En Suráfrica, la Presidencia de la Cámara de Comercio coorganizó la primera reunión del proceso formal de paz, con lo cual empezó un largo período de negociaciones en el que líderes empresariales desempeñaron un papel activo en el trabajo con partidos políticos, grupos de mujeres, grupos religiosos, ONG y sindicatos para fomentar un clima de paz. En Sri Lanka, las Cámaras de Comercio en alianza con otros actores del sector privado, incidieron en las políticas del Gobierno para crear un mejor entorno de negocios durante la fase de transición hacia el posconflicto, con un enfoque en la promoción de la reconciliación entre actores privados que el conflicto había dividido. De hecho, con la convicción que los negocios, más que cualquier otra actividad en la sociedad, eran el mejor vehículo para la integración, muchos de los esfuerzos se basaron en la capacidad de las Cámaras y otras asociaciones empresariales para promover la confianza entre diferentes actores clave.

Estos son algunos de los ejemplos internacionales que sugieren la fuerza e incidencia que pueden tener las Cámaras de Comercio a través de su gestión

.....
3 Ejemplos tomados de los siguientes estudios: International Alert, 2006. Local Business, Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector, International Labour Organization (ILO), 2016. Case study. Business and peace in Sri Lanka: the roles of employer and business member organizations, The Portland Trust, 2013. The Role of Business in Peacemaking: Lessons from Cyprus, Northern Ireland, South Africa and the South Caucasus.

y alianzas, para promover la paz, la reconciliación y la convivencia mediante un esfuerzo concertado, y lograr el compromiso de otros actores privados, políticos y sociales con esta causa.

Adicional a esto, cabe resaltar iniciativas actuales, como las de la ICC –Cámara de Comercio Internacional– en apoyo al Business for Peace Award. En calidad de socio de este prestigioso premio anual, la ICC y las Cámaras de la red internacional apoyan el proceso de nominaciones de emprendedores que se destacan por su accionar ético y la promoción de entornos de negocios propicios para la paz.

Fortalezas y valor diferencial de Confecámaras

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio agencia sus esfuerzos, en representación de las Cámaras de Comercio, conectando y articulando entre sus diferentes grupos de interés, agendas y proyectos de las Cámaras y el sector empresarial en el país. Asimismo, brinda información y servicios para las cámaras, e implementa acciones de impulso a la competitividad, la cooperación y el desarrollo regional en los diferentes territorios de Colombia.

Su naturaleza como entidad representante de las Cámaras le permite tener incidencia y ser vocera de toda la red cameral ante el Gobierno y sus agencias, el Congreso de la República, los organismos de control, el Consejo Gremial Nacional, la banca, las organizaciones de cooperación internacional, otros entes camerales internacionales, los comités y consejos de competitividad, el sector privado nacional e internacional y la ciudadanía. También puede incidir a nivel regional a través de las Cámaras coordinadoras en cinco regiones del país definidas por Confecámaras: Caribe, Central, Noroccidental, Oriental y Suroccidental.

En línea con la misión de Confecámaras, que consiste en “propiciar la competitividad y el desarrollo regional a través del fortalecimiento de las Cáma-

ras de Comercio como instituciones y la representación proactiva del sistema ante el Estado en temas de competitividad, formalización, emprendimiento e innovación empresarial”, se evidencia que en el actual contexto del país existen numerosas oportunidades de vincular las funciones y aspiraciones ahí resaltadas, a la promoción de paz desde el sistema cameral.

Lo anterior, se ve reflejado en el rol protagónico de la Confederación en diferentes espacios e iniciativas en la materia. Confecámaras ha liderado y colaborado con las agendas de reconciliación, paz e institucionalidad, apoyando el proceso para la terminación del conflicto armado y representando los intereses de los empresarios en el país frente a este tema. Por otra parte, es una entidad que incide en la opinión pública y en la toma de decisiones de los Gobiernos a través de comunicados, control social y político, y escenarios de encuentro de líderes y empresarios.

La entidad puede incidir aún más en la construcción de paz desde su rol articulador liderando una agenda estratégica que le facilite al sistema cameral replicar, diseñar, planear y ejecutar proyectos a la medida de sus circunstancias y alcance. Adicionalmente, Confecámaras con su trabajo en red tiene la capacidad de levantar información específica sobre el entorno económico, empresarial, de competitividad y desarrollo para la priorización de su agenda de paz en zonas específicas del territorio colombiano. Por otro lado, esta conexión y cercanía a las prioridades de desarrollo en el ámbito local, le permite adelantar propuestas que conectan las agendas de desarrollo y las agendas de reconciliación y paz.

La capacidad de trabajar en red a través de Confecámaras representa un valor agregado para esta confederación, pues les permite actuar como plataforma para potenciar su incidencia a nivel nacional y local, gestionar fondos nacionales y de cooperación internacional, intercambiar conocimientos y experiencias entre Cámaras, y unificar los intereses de los comerciantes y empresarios que agrupa.

Fortalezas y valor diferencial de las Cámaras de Comercio

Las experiencias documentadas en desarrollo de este proyecto revelan que las Cámaras de Comercio, más allá de ser entidades con vocación “gremial”, tienen el potencial de ser “agentes de desarrollo” regionales. Este papel, que algunas Cámaras asumen con mayor intencionalidad que otras, es altamente significativo en el actual contexto colombiano. Este enfoque hacia la promoción del desarrollo regional implica trascender los intereses del sector privado o de algunos actores dentro del mismo, y alinear las diferentes apuestas y aspiraciones para lograr objetivos comunes con beneficios compartidos entre diferentes grupos de interés en territorios específicos. Este es precisamente el enfoque inclusivo y de participación equitativa que comprende la paz sostenible.

Entre las fortalezas de las Cámaras de Comercio en el nivel territorial, se destacan las siguientes:

- Las Cámaras cuentan con una buena reputación y generalmente son vistas como instituciones sólidas por diversos grupos de interés. Adicionalmente tienen alcance e influencia local, con capacidad de representar a las empresas matriculadas en su jurisdicción y de incidir sobre ellas para que acojan determinadas políticas públicas.
- Las Cámaras de Comercio, de manera individual, o través de los nodos regionales, pueden incidir en las decisiones, planeación y seguimiento a decisiones, políticas y planes que diferentes entidades del nivel público y privado tengan a nivel regional y local, para representar los intereses de las Cámaras, de las empresas que están matriculadas y afiliadas a las mismas, así como de los ciudadanos. Asimismo, las Cámaras tienen incidencia sobre las acciones de sus empresas matriculadas, para acoger determinadas políticas, apoyar

iniciativas y tomar acción en torno a coyunturas específicas.

- En algunas regiones las Cámaras son las únicas entidades que, de manera activa, dinamizan procesos socioeconómicos necesarios para el desarrollo regional y local; y en algunos territorios son la única institución existente después de las Alcaldías.
- Se resalta, además, el rol articulador de las Cámaras, gracias a su capacidad de convocatoria entre diferentes grupos de interés del sector privado, público y académico, y la confianza que tienen diferentes sectores de la sociedad en su rol como promotoras de desarrollo.
- Por su cercanía al tejido empresarial local y las realidades económicas, sociales y políticas en las regiones, las Cámaras tienen un conocimiento preciso y actualizado de las aspiraciones y oportunidades locales, lo cual beneficia la identificación e implementación de soluciones pertinentes a las necesidades.
- En esta misma línea, las Cámaras tienen la capacidad de gestión y transferencia de conocimiento económico local y regional (estudios de mercados, economías y perfiles empresariales; bases de datos de registro; formación a empresarios, etc.).
- Por no depender de las administraciones de turno, las Cámaras tienen la capacidad de desarrollar visiones estratégicas y políticas a más largo plazo, lo cual puede beneficiar un desarrollo local y regional estable, continuo y sostenible.

En resumen, la capacidad institucional de las Cámaras —a veces única en los territorios—, y su capacidad de convocatoria y de reunir diferentes actores y dinámicas regionales, les permiten implementar estrategias y acciones de construcción de paz a corto, mediano y largo plazo que están estrechamente alineadas con las necesidades y oportunidades locales. Las fortalezas y características diferenciales mencio-

nadas representan atributos claves que posicionan a las Cámaras de Comercio y a Confecámaras, como agentes importantes de cambio hacia la paz en sus jurisdicciones.

En esta línea cabe añadir que, para las Cámaras ‘pequeñas’, radicadas en zonas fuertemente afectadas por el conflicto, la capacidad de incidencia puede ser mayor a pesar de limitaciones de recursos, al constituirse en muchas ocasiones como la única institucionalidad operante en el territorio.

Asimismo, la confianza que gozan las Cámaras entre amplios grupos de interés les facilita difundir mensajes y propuestas relacionadas con construcción de paz que, de ser promovidos desde otras entidades, difícilmente serían acogidas.



2. Diagnóstico



2.1 Diagnóstico de las Cámaras de Comercio como promotoras de paz en sus territorios

El análisis de la información recogida en las diferentes Cámaras de Comercio y en Confecámaras, se infieren una serie de oportunidades para que cada entidad se consolide como líder en la construcción de paz en sus respectivas jurisdicciones y en su trabajo en red. La información analizada se basó en la generalidad de las funciones que las Cámaras de Comercio en Colombia y el sistema cameral cumplen actualmente y que se pueden potenciar en el entorno de posconflicto en los cinco ámbitos priorizados (fortalecimiento empresarial, impulso de la agenda de competitividad, promoción de la participación ciudadana, mecanismos alternativos de solución de conflictos sociales, y alianzas estratégicas con actores públicos, privados y sociales).

Diagnóstico de estrategias y acciones de construcción de paz de las Cámaras

El diagnóstico general de experiencias, estrategias y prácticas identificadas en estos cinco ámbitos incluye las aproximaciones sobre construcción de paz existentes en las diferentes Cámaras, así como la postura de Confecámaras al respecto, y tiene en cuenta las tendencias socioeconómicas y del sector privado local y regional consideradas más relevantes por cada Cámara.

Observaciones generales

- Las Cámaras de Comercio en cada uno de los territorios donde operan, tienden a reflejar la realidad de sus dinámicas empresariales, económicas, políticas, ambientales, sociales y de capital humano. En aquellos lugares donde la presencia del Estado ha sido más débil, la Cámara es muchas veces percibida como una organización

que atrae la institucionalidad, la formalidad, la innovación e incluso la conexión con las entidades del Estado. Por esta razón, su rol de incidencia en los ámbitos comerciales, empresariales y políticos es de total importancia y debe reflejar independencia, objetividad, transparencia, buen gobierno y representatividad para los ciudadanos. Las Cámaras, además de responder a los intereses de los empresarios y comerciantes, en estos contextos son instituciones que definen los intereses de los ciudadanos y del bien común, al tener un rol clave en el marco de uno de los grandes retos del posconflicto que es la ausencia o debilidad de la institucionalidad.

- Existen posiciones encontradas en torno a las políticas, estrategias y prácticas frente a la construcción de paz entre las diferentes Cámaras de Comercio. Mientras se identificaron Cámaras abiertamente involucradas en procesos de construcción de paz, en otras el tema se maneja con reserva. Esto en parte, se debe al clima político y a los niveles de polarización e inclinación hacia ciertos sectores políticos que apoyaron o rechazaron local y regionalmente la reciente discusión pública derivada de firma de la paz entre el Gobierno nacional y las FARC. Este clima político parece permear también las decisiones frente al apoyo a políticas y programas relacionados con la palabra “paz”. En ese sentido, ciertas Cámaras han confirmado su “neutralidad” frente a la realidad política, afirmando que un acompañamiento de esta naturaleza no corresponde con las funciones de las Cámaras, y que es Confecámaras la entidad encargada de expresar, como gremio, posiciones políticas determinadas.
- En esta línea es importante resaltar el papel aglutinador y de liderazgo de Confecámaras, como vocero de la postura pública de la red cameral a favor de la construcción de paz. Esta postura se alimenta de la convicción de las directivas

de la Confederación de que el sector empresarial puede desempeñar un papel primordial en el posconflicto para contribuir a cerrar las brechas socioeconómicas y disparidades regionales, y lograr la generación de un desarrollo simétrico. Por otro lado, la Confederación entiende que entre las Cámaras de la red existen diferentes posturas con respecto al rol de las mismas en el posconflicto y en la construcción de paz. También se entiende la postura de algunas Cámaras que prefieren desarrollar actividades para la promoción de la paz en conjunto con Confecámaras y no solas, por las ventajas que puede tener el trabajar en red y contar con el papel de liderazgo de Confecámaras en esta materia.

- Vale la pena destacar que la mayoría de Cámaras localizadas en regiones con zonas afectadas por el conflicto armado, han expresado públicamente su apoyo al proceso de negociación y a la implementación de los acuerdos de La Habana y han afirmado su compromiso de incidir positivamente en los escenarios de posconflicto. Algunas de estas Cámaras de Comercio cuentan con políticas y prácticas para contribuir a la construcción de paz, ya sea a través de una estrategia cameral, un plan de acción anual con presupuestos, cronogramas, procesos, indicadores y recursos definidos, o programas y proyectos de intervención en diferentes áreas de trabajo.
- Una de las mayores problemáticas que se identificó durante el trabajo de campo, es la focalización –de acciones, programas y esfuerzos que las Cámaras hacen en los municipios específicos donde están ubicadas, a pesar de tener jurisdicción sobre múltiples municipios, veredas y territorios. Este fenómeno se debe a que la zona urbana donde se ubica la sede principal de cada Cámara atiende a empresarios locales que tienen más cercanía a los focos de desarrollo empresarial y comercial, y hacen mayores aportes económicos (en procesos de registro,

mecanismos de solución de controversias, entre otros) a la entidad. Aunque es natural que la cercanía permita un contacto directo y continuo entre la Cámara, el empresariado y sus demás grupos de interés en el municipio, es importante no dejar de lado las acciones que promuevan el mejoramiento de condiciones en el resto de la jurisdicción y definir estrategias de integración y diálogo urbano-rural. Esto cobra aún más relevancia en el actual escenario de transición hacia el posconflicto, en donde una de las prioridades para lograr una paz sostenible es lograr el cierre de brechas entre ciudades y zonas no urbanizadas, y entre centros que cuentan con mayor desarrollo y zonas históricamente aisladas de las dinámicas socioeconómicas regionales o nacionales.

- Se identificó un número muy limitado de acciones y proyectos relacionados con la construcción de paz desde su dimensión de sostenibilidad ambiental. Una parte importante de las conflictividades que se generan en diversas zonas del país tienen un componente ambiental marcado. Muchas de estas conflictividades pueden derivar en acciones armadas violentas y un discurso cooptado por grupos armados ilegales.

Observaciones por ámbito

a. Fortalecimiento empresarial

El tejido empresarial atendido por las Cámaras de Comercio examinadas se sustenta principalmente en las microempresas, seguidas de pequeñas empresas, constituyéndose las primeras como las mayores generadoras de empleo. El fortalecimiento empresarial de estas organizaciones es un mecanismo apropiado para aportar al mejoramiento de condiciones y relaciones socioeconómicas justas, transparentes e inclusivas en las regiones del país, que las Cámaras pueden potenciar en el marco de la construcción de paz en las jurisdicciones de las Cámaras de Comercio.

Se resaltan las siguientes observaciones:

- Las actividades en las áreas de fortalecimiento empresarial de las Cámaras visitadas en el marco de este proyecto comprenden promoción de la formalización y una cultura de legalidad entre comerciantes y empresarios, transferencia de conocimientos y habilidades en materia de administración de empresas y temas asociados, el acompañamiento técnico a procesos productivos, facilitación de la conexión con potenciales compradores, apoyo a la proveeduría e impulso a la asociatividad, entre otras.
- Gran parte de los esfuerzos destinados al fortalecimiento empresarial identificados consiste en la ampliación y profundización de políticas de formalización de negocios, la mayoría de éstos en el segmento de microempresas. Algunas Cámaras estudiadas tienen programas dirigidos al fortalecimiento de emprendedores y mantenimiento de sus empresas para atender la curva de supervivencia y, en ocasiones, transformar la imagen del empresario y la cultura empresarial. Algunos programas de fortalecimiento empresarial están ubicados en municipios o barrios periféricos que tienen altos índices de vulnerabilidad, población afectada por el conflicto armado, entre otras problemáticas.
- Una parte considerable de estos procesos de formalización y legalización de los negocios se lleva a cabo durante semanas o meses específicos para la renovación y creación de empresa, y otra parte también se logra a través de visitas institucionales de las Cámaras a los municipios y veredas de su jurisdicción, en ocasiones utilizando el modelo de Cámara Móvil, prestando el servicio de registro y matrícula y, dependiendo de la Cámara y su enfoque específico, realizando capacitaciones, sensibilizaciones y asesorías.
- Algunas Cámaras indican que la consecución de

fondos para inversión en emprendimientos de personas desvinculadas del conflicto es un reto, pues los gestores de capitales consideran que este tipo de inversiones tiene un alto riesgo. Adicionalmente, la mayoría de Cámaras examinadas no tienen enfoque en poblaciones afectadas por el conflicto armado (víctimas, desmovilizados, mujeres, entre otros), que estén en procesos de reintegración económica a través de emprendimientos, vinculación laboral, creación de proveedores, entre otros mecanismos.

- En muchos casos, las Cámaras asocian –y en algunos casos limitan– las actividades y acciones dirigidas a la promoción de la cultura de legalidad a los procesos de legalización y registro de empresas. Aunque los procesos de formalización y legalización pueden llegar a fortalecer el sector empresarial, existen múltiples actividades de formación y de transferencia de conocimientos y capacidades que no son solo sobre emprendimiento, administración, sino también sobre buen gobierno, transparencia, trabajo digno, entre otros asuntos.
- La mayoría de Cámaras de Comercio enfrentan problemáticas socioeconómicas locales de alta informalidad y de costumbres mercantiles débiles o inexistentes. En múltiples ocasiones, las Cámaras estudian este problema desde el plano local, con el fin de identificar los factores y causas que en cada territorio y zona generan este fenómeno, que se da en entornos rurales y urbanos y del cual son parte las poblaciones afectadas por el conflicto armado. Las Cámaras visitadas han expresado que la informalidad, además de debilitar el desarrollo del comercio formal, propicia la presencia de economías ilegales y la falta de transparencia en los negocios.
- Algunas Cámaras enfrentan la problemática de tener empresas operando dentro de su jurisdicción que prefieren registrar la empresa en una

de las tres grandes ciudades del país, en vez de hacerlo en la Cámara local. En parte, y como lo han expresado algunas Cámaras, esto se debe a la existencia de trámites y cobros de estampillas en ciertos departamentos, las cuales desincentivan el registro en la zona de operación de la empresa. Lo anterior implica altos costos de oportunidad y pérdidas de ingreso para estas Cámaras y los departamentos. Por otra parte, muchas empresas prefieren registrarse en regiones o ciudades en donde está ubicada su oficina principal, o porque entre otras razones tienen la percepción de que recibirán mejores beneficios en términos tributarios, mayor estabilidad jurídica local, estabilidad política y mayor transparencia.

b. Impulso de la agenda de competitividad

El impulso a la competitividad se realiza principalmente de acuerdo con la política nacional de competitividad y con las políticas regionales de competitividad con sus diferentes líneas. Las Cámaras inciden y desarrollan actividades para impulsar la competitividad a través de su participación en espacios como los Consejos Regionales de Competitividad, así como por medio de programas y proyectos propios.

Las Cámaras tienden a enfocarse en una o más líneas, generalmente relacionadas con desarrollo del tejido empresarial regional, promoción de las apuestas productivas priorizadas en las respectivas regiones e innovación.

En el ámbito de impulso de las agendas de competitividad, se resaltan las siguientes observaciones:

- La mayoría de Cámaras examinadas cuentan con estrategias de promoción de clústeres como modelo de desarrollo productivo y aumento de la competitividad. Este modelo reúne empresas grandes, PYMES e instituciones asociadas como centros de investigación e innovación alrededor

de las vocaciones productivas del territorio con potencial de crecimiento. Trabajar juntos en un clúster, permite incrementos y mayor eficiencia en la productividad y en la comercialización, y promoción de innovaciones. La presidencia de Confecámaras apoya la estrategia de los clústeres como modelo para construir sociedad y generar desarrollo con base en la asociatividad, teniendo en cuenta que dentro de este modelo es importante proteger a las pequeñas empresas, como grandes generadoras de empleo que además representan el tipo de empresas mayoritario en los registros de las Cámaras.

- En muchos casos las estrategias y acciones para el impulso a las agendas de competitividad desde las Cámaras tienden a concentrarse únicamente o primordialmente en la ciudad donde funciona la Cámara y no en municipios aledaños que son parte de su jurisdicción.
- Entre las apuestas productivas, cada Cámara identifica localmente sus fortalezas y oportunidades en términos de competitividad. En cuanto a los proyectos relacionados con competitividad que involucren personas en proceso de reintegración u otras poblaciones afectadas por el conflicto, existe una tendencia a profundizar en proyectos agrícolas predominantemente de productos como el cacao, a través de esquemas de asociatividad y encadenamientos productivos. En otros casos, se han promovido las manufacturas a pequeña escala como confecciones, calzado, alimentos y comercio (tenderos).
- El impulso a la internacionalización del tejido empresarial local y regional, si bien es una estrategia marcada en algunas Cámaras, en otras no cuenta con mayor desarrollo. El impulso a la innovación es definido en muchas Cámaras por el proyecto nacional liderado por Confecámaras, Alianzas por la Innovación, en cooperación con Colciencias.
- Diversas Cámaras han logrado alianzas con al-

gunos ministerios, secretarías de las Alcaldías y de la Gobernación, el SENA, entre otras organizaciones, para el fortalecimiento del capital humano de poblaciones vulnerables a través de la formación y transferencia de conocimientos y habilidades. Los esfuerzos, de nuevo, tienden a concentrarse en la ciudad donde se sitúa la sede principal de la Cámara con énfasis en la transferencia de conocimientos en actividades y sectores específicos.

- Algunas Cámaras promueven y hacen seguimiento a los proyectos de infraestructura regional a través de mesas de concertación, incluyendo el Consejo Regional de Competitividad y otros espacios. En estos grupos de asociación público-privada buscan alinear los intereses privados con los públicos y, en algunas regiones, los intereses de la academia en relación con los proyectos de infraestructura que necesitan los territorios para mejorar la competitividad.

c. Promoción de la participación ciudadana

La promoción de la participación ciudadana desde las Cámaras se entiende como un conjunto de mecanismos y acciones que facilitan el acercamiento de los ciudadanos y de los empresarios al Estado, en torno a la transparencia, la rendición de cuentas y el control social. Algunas Cámaras llevan a cabo procesos de control social a la planeación e implementación de contratos públicos y al desempeño de funcionarios públicos locales.

- La mayoría de las Cámaras revisadas no ejercen un rol de control social o veeduría a los contratos públicos y a las entidades estatales. Su trabajo se limita a generar la articulación de actores, incluyendo de terceros veedores, para que éstos gestionen el control social a autoridades y a la ejecución de contratos públicos.

Algunas Cámaras hacen acompañamiento a proyectos principalmente de infraestructura.

- En las Cámaras donde se hace veeduría, se tiende a establecer o utilizar una plataforma local interinstitucional, liderada y administrada por ellas pero que les da menor visibilidad, principalmente para la revisión de procesos contractuales y precontractuales.
- Algunas Cámaras promueven actividades de veeduría o control social a través de terceros, con convenios de apoyo a plataformas como “¿Cómo vamos?”, Pactos por la transparencia, mesas de trabajo con entes de control, entre otras.
- Se encontró un solo caso donde la Cámara realizó actividades de control social a los funcionarios públicos en el ejercicio de sus facultades y la implementación de las políticas públicas. En contraste, el sentir común entre las Cámaras visitadas es que esta función no le compete a una Cámara de Comercio, entre otras razones por las complicaciones que esto puede generar en ciertos contextos locales, teniendo en cuenta el interés de la entidad de tener una relación fluida con las autoridades locales.
- Asimismo, se encontraron pocos casos donde la función de control social y participación ciudadana resultara en acciones contra alguna empresa en la jurisdicción de la Cámara por irregularidades identificadas.
- Se ha identificado que algunas Cámaras de Comercio ubicadas en zonas de alta conflictividad social o áreas históricamente afectadas por el conflicto armado, no ejercen ni promueven el control social debido a las particularidades del territorio las cuales generan altos riesgos tanto para individuos como para organizaciones que ejercen este tipo de acciones.
- Adicionalmente, el mecanismo de participación ciudadana y control social no ha logrado consolidarse en ciertos territorios por falta de

capacidades y conocimientos y, en algunos casos, ha sido cooptado por particulares, profundizando la desconfianza de las comunidades en las instituciones. Muchas plataformas, y específicamente las veedurías, son utilizadas para hacerle oposición a los gobernantes de turno, y carecen de objetividad e independencia, lo que en ocasiones provoca su disolución o silencio al momento de entrar un gobernante con el cual simpatizan.

d. Mecanismos alternativos de solución de conflictos

Los mecanismos alternativos de solución de conflictos funcionan en todas las Cámaras de Comercio. El servicio más utilizado es el arbitraje seguido de la conciliación.

- Muchos de los esfuerzos que resaltan las Cámaras sobre impulso a estos mecanismos en un plano de servicio a la comunidad, consisten en jornadas nacionales de conciliación promovidas por el Ministerio de Justicia (o Conciliatones), en la cuales se realizan brigadas de conciliación gratuitas. Este proceso en muchas ocasiones tiende a centrar su cobertura en la cabecera municipal donde se sitúa la Cámara.
- Algunas Cámaras promueven la creación de centros escolares o comunitarios de conciliación en colegios y barrios, principalmente en la cabecera municipal donde está ubicada la sede de la Cámara.
- Los programas de conciliación y resolución pacífica de conflictos en los colegios funcionan como mecanismos contra el matoneo, y en éstos puede participar toda la comunidad escolar.
- Algunas Cámaras examinadas promueven la prevención, el diálogo y la solución pacífica de conflictos a nivel comunitario, focalizándose en la atención a barrios con población vulnerable.

- Otras acciones incluyen la promoción de la conciliación y la resolución pacífica de controversias a través de la instalación de comités de convivencia empresarial y programas de gobierno corporativo.
- Las Cámaras en muchos territorios promueven la formación y capacitación de sus conciliadores en derecho. En algunas zonas donde se promueve la conciliación comunitaria forman conciliadores en equidad, para que actúen como facilitadores en la solución de conflictos particulares, vecinales y comunitarios.

e. Alianzas estratégicas con actores públicos, privados y sociales

Las Cámaras de Comercio han establecido alianzas para el fortalecimiento empresarial con entidades externas, como el SENA, universidades, Programas de Desarrollo y Paz, fondos de inversión y microcrédito, Ministerios, Gobernaciones y Secretarías locales, entre otros. Otras Cámaras, en especial las coordinadoras, establecen alianzas 'internas' con otras Cámaras en la región. Asimismo, se resaltan las alianzas entre Cámaras ubicadas en diferentes regiones para el desarrollo y ejecución de proyectos conjuntos específicos.

- Todas las Cámaras visitadas invierten esfuerzos en la generación de conexiones entre diferentes actores, por ejemplo, a través de convenciones, plataformas de competitividad e innovación, plataformas de inversión (Invest), creación y administración de zonas francas, alianzas con actores privados y públicos, centros de pensamiento locales y otros espacios con gremios, asambleas departamentales, mesas directivas, concejos municipales, y aliados internacionales en temas especializados.
- Diferentes Cámaras han desarrollado modelos de gobernanza, es decir, generan capacidades

para que diferentes actores trabajen de manera colaborativa y gestionen su propio desarrollo. Algunos modelos se realizan a través de mesas de diálogo y trabajo intersectorial, para la representación de los intereses del Estado a nivel local y nacional, los intereses del sector privado, de la sociedad civil y de la academia, entre otros.

- Las alianzas estratégicas en algunos contextos benefician a los nuevos empresarios en los procesos de transferencia de conocimientos y habilidades, asesorías para el desarrollo y administración de la empresa y obtención de capitales semilla para la financiación de nuevos proyectos o el fortalecimiento de negocios estables, conexión con potenciales clientes y compradores y creación de proveedurías.
- Algunas Cámaras, en especial las coordinadoras, ejercen alguna influencia positiva sobre otras Cámaras más pequeñas que hacen parte de su región, para el fortalecimiento de las mismas en asuntos específicos. Buena parte de esta asistencia técnica se dirige a zonas vulnerables.
- Algunas Cámaras apoyan e impulsan el desarrollo regional, en colaboración –y liderando procesos de integración– con Cámaras de su misma región, para determinados proyectos de infraestructura, promoción del comercio, la cultura y el turismo.
- En torno a los asuntos de posconflicto, se destaca la alianza que algunas Cámaras han logrado con la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) – antigua Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)-, para la promoción de la reintegración socioeconómica de excombatientes.

2.2 Oportunidades estratégicas para la construcción de paz

Es necesario entender la construcción de paz como un proceso estratégico y transversal que tiene acciones e implicaciones tanto en los procesos y la gestión de toda la organización, así como en áreas particulares como las encargadas del fortalecimiento empresarial, impulso de la competitividad, promoción de la participación ciudadana y mecanismos alternativos de solución de conflictos. El enfoque de construcción de paz y prevención de conflictos debe, además, incorporarse en la gestión del relacionamiento con actores estratégicos a nivel local, regional y nacional.

En las visitas a las Cámaras en las diferentes regiones, se identificaron principalmente dos tipos de aproximaciones en la gestión estratégica que incluye la paz como foco de acción. Una es la definición de planes estratégicos y planes de acción con un componente transversal de construcción de paz, y que incluye objetivos, actividades, presupuestos e indicadores en diversas vicepresidencias y departamentos de la organización. La segunda aproximación es la creación de una dirección de construcción de paz dentro de una de las vicepresidencias de la Cámara (caso de Bogotá). Si bien la creación de una dirección temática no está al alcance de otras Cámaras, algunos modelos alternativos que se aproximan a esto pueden ser la vinculación de un funcionario encargado específicamente de la alineación de las estrategias y acciones con construcción de paz, o la creación de un comité interno encargado de promover el enfoque de construcción de paz como eje transversal de las áreas y acciones de la Cámara.

Con base en las observaciones incluidas en las secciones anteriores y teniendo en cuenta el contexto, así como el valor diferencial de Confecámaras y las Cámaras de Comercio (sección IV), se identificaron las siguientes oportunidades de las Cámaras

para aportar a la construcción de paz en el corto y largo plazo:

- Las transformaciones institucionales que se han ido gestando en los últimos años para adelantar acciones de construcción de la paz, abren cada vez mayores oportunidades para lograr alianzas y recibir fondos a nivel nacional, e incluso internacionales, para la inversión en zonas priorizadas para el posconflicto (municipios PDET, ZOMAC, entre otros). Asimismo, las Cámaras pueden promover que las empresas en su jurisdicción aprovechen las oportunidades creadas para el sector privado, como por ejemplo los beneficios tributarios para aquellas empresas que se establezcan en zonas afectadas por el conflicto.
- Las Cámaras y Confecámaras además de su papel como Secretaría Técnica, pueden tener un rol de liderazgo en las Comisiones Regionales de Competitividad, el Consejo Privado de Competitividad y las demás instancias regionales y Comités Técnicos del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación para incluir la discusión y toma de decisiones sobre las políticas de posconflicto y la nueva institucionalidad que se ha desarrollado en torno a la construcción de paz como los PDET, las ZOMAC, Obras por Impuestos, entre otros.
- Adicional a las oportunidades del posconflicto en el corto y mediano plazo, las Cámaras deberán proyectarse en el tiempo, trascendiendo la coyuntura política y las administraciones de turno, para focalizar una parte significativa de su inversión y esfuerzos en la agenda local de construcción de paz en sus jurisdicciones como una apuesta para el largo plazo.
- En este sentido, es preciso no solamente invertir en apuestas de desarrollo económico y competitividad a corto y mediano plazo, sino también reservar recursos financieros y humanos para

promover las agendas socioeconómicas de inclusión y desarrollo de capital humano en lo regional. Estas inversiones, si bien no siempre traen beneficios económicos a corto plazo, generarán dividendos socioeconómicos importantes a mediano y largo plazo y benefician la conformación de entornos propicios para una paz duradera.

- Asimismo, apostarle a la construcción de paz es una oportunidad que no tiene limitaciones geográficas y que va más allá de aquellos departamentos que el Gobierno ha priorizado para el posconflicto. Tampoco se limita a áreas y municipios rurales, pues los grandes centros urbanos también brindan oportunidades importantes para la superación del conflicto y la violencia. La paz desde las Cámaras de Comercio y sus empresas asociadas se construye en todo el territorio colombiano.
- Las Cámaras, desde áreas como fortalecimiento empresarial y promoción de la competitividad regional, tienen la capacidad de impulsar procesos de desarrollo rural integral, formalización de las economías rurales y conexión de las economías rurales con las ciudades. En este sentido, las Cámaras pueden promover la generación de oportunidades para las poblaciones afectadas por el conflicto armado y otras poblaciones vulnerables, tanto en las ciudades y cabeceras municipales, como en las zonas rurales.
- En esta línea, y en el marco de lograr la paz territorial, una oportunidad de mejora que tienen las Cámaras es abarcar más zonas de su área de influencia, incluyendo zonas rurales y del rural disperso, brindando servicios, conexión, articulación con el Estado, información y oportunidades para sus pobladores y propiciando mayores niveles de institucionalidad y apertura de mercados de calidad.
- El modelo de Cámaras móviles puede ser utili-

zados por todas las entidades como un vehículo para tener un mayor alcance en toda la jurisdicción. Se puede fortalecer y ampliar la oferta de servicios de las Cámaras de Comercio mediante este modelo, incluyendo una oferta más allá de los servicios de registro en los diferentes municipios, que incluya capacitaciones, asesoría, acompañamiento técnico, conciliación, entre otros. Fortaleciendo los vínculos socioeconómicos, de comercio y mercados entre las ciudades capitales de los departamentos y las áreas rurales, las Cámaras móviles pueden constituirse como plataformas importantes en el cierre de brechas generadas en razón del conflicto armado.

- Las intervenciones y programas de las Cámaras de Comercio en todos los ámbitos priorizados para esta propuesta estratégica para la paz pueden tener un enfoque diferencial proactivo en poblaciones vulnerables y afectadas por el conflicto armado. Esto incluye tanto a personas en proceso de reintegración, como a personas víctimas de la violencia y el desplazamiento, jóvenes en riesgo de reclutamiento por actores ilegales, personas discapacitadas en combate, soldados retirados de zonas de combate y mujeres y minorías étnicas vulnerables en razón del conflicto.
- Asimismo, las Cámaras pueden incidir en la definición de políticas y proyectos para el desarrollo de infraestructura, ampliación de la cobertura y calidad de servicios básicos, para promover el desarrollo socioeconómico e incrementar el capital humano en sus respectivas regiones, con especial énfasis en poblaciones vulnerables y zonas de alta conflictividad. Asimismo, pueden acompañar los procesos de planeación e implementación de estos proyectos a través de veedurías, para aportar a la prevención de la corrupción y el fraude, así como anticipar y proponer soluciones a posibles fallas en la eficacia y efi-

ciencia de la ejecución de estos proyectos.

- La profundización de la apertura económica y la adhesión a organizaciones e iniciativas internacionales de comercio e integración financiera y económica abrirán nuevas oportunidades para el país. Esta creciente inserción comercial y económica al mercado internacional traerá importantes oportunidades para aquellas Cámaras que desde hoy le apuestan a la promoción de la inversión en el desarrollo económico equitativo e incluso como sustento de una paz duradera, incluso en las regiones más apartadas de las dinámicas económicas nacionales e internacionales.
- Incluso en aquellas regiones donde las Cámaras (aún) no cuentan con estrategias de atracción de inversionistas subregionales e internacionales, es importante fortalecer este enfoque. En esta línea, es importante asegurar que los nuevos inversionistas externos no reemplacen o expulsen a los productores locales. Las Cámaras deberían promover la asociatividad con empresas locales, y en el marco del enfoque de clústeres o encadenamientos productivos, estimular que las empresas que lleguen desde afuera dinamicen las cadenas de valor locales, transfieran conocimientos para dejar capacidad instalada localmente, y promuevan innovaciones en procesos, productos y servicios en las empresas locales.
- Las Cámaras pueden contribuir a procesos de desincentivo de las economías ilegales relacionadas con las dinámicas del conflicto (cultivos ilícitos, minería ilegal, compra irregular de activos, entre otros) y de las actividades económicas legales que fomenten o exacerbén las conflictividades locales. Para esto, las Cámaras pueden focalizar esfuerzos en la conciliación de las economías locales y regionales con la vocación del territorio y de su acompañamiento para un mejor desempeño, así como la mejora de la

calidad de los mercados.

- Las Cámaras pueden asumir un rol más activo frente a la problemática y a las brechas en el manejo responsable del medio ambiente y los recursos naturales en los territorios colombianos, como componente clave para la construcción de una paz sostenible. Para ello, pueden promover iniciativas que transformen las relaciones con la naturaleza y los recursos para minimizar los daños, tensiones y riesgos que éstas pueden producir. La promoción de la “paz ambiental” y el manejo ambiental responsable sensible a conflictos puede materializarse en diferentes áreas de intervención de las Cámaras, desde su propia organización hasta la cadena de suministro, las empresas en su jurisdicción, y en los espacios de diálogo y concertación de estrategias para el desarrollo y competitividad a nivel regional.
- La Agenda de Desarrollo 2015-2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas son una herramienta útil para alinear las agendas de competitividad regionales y de construcción de paz en el país. Las Cámaras pueden promover los ODS y la Agenda 2015-2030 en su propia organización, en sus cadenas de suministro, así como entre las empresas afiliadas, logrando alinear al sector privado con estas metas, como aporte crucial al desarrollo inclusivo, justo y sostenible como condición para una paz duradera.
- Las Cámaras pueden cumplir un rol crucial en regiones donde hay poca institucionalidad pública, apoyando el fortalecimiento de capacidades de las instituciones en el posconflicto. Donde lo consideren necesario, pueden solicitar apoyo de las Cámaras coordinadoras, así como de otras Cámaras y otros aliados potenciales, para lograr este objetivo.
- La conciliación constituye una oportunidad directa de construcción de paz para las Cámaras

de Comercio. Los procesos de conciliación, en planos más informales, cercanos y familiares para la comunidad, son herramientas de resolución pacífica de conflictos a nivel local. La articulación con entidades como la Personería y Defensoría puede fortalecer las acciones que se lleven a cabo relacionadas con la resolución pacífica de conflictos.

- Las Cámaras de Comercio pueden ampliar la consecución de recursos mediante la búsqueda de proyectos de cooperación internacional y concentrar la ejecución de los mismos en acciones relacionadas con la construcción de paz. Este proceso puede darse de manera progresiva, desde los procesos de planeación y definición de estrategias, proyectos y programas anuales.



3. Estrategia para la construcción de paz



3.1 Estructura de la propuesta estratégica

La propuesta estratégica de paz del sistema cameral abarca los siguientes componentes:

- Misión y Visión de construcción de paz para las Cámaras y la confederación
- Objetivo general
- Objetivos específicos en cada uno de los lineamientos estratégicos, basados en los ámbitos priorizados:
 1. Fortalecimiento empresarial
 2. Impulso a la agenda de competitividad
 3. Promoción de la participación ciudadana
 4. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos sociales
 5. Alianzas estratégicas con aliados públicos, privados y sociales
- Recomendaciones para cada uno de estos objetivos, frente a diferentes acciones concretas que las Cámaras pueden desarrollar, ilustradas con ejemplos de Buenas prácticas registradas en las visitas a las diferentes Cámaras.

La adopción e implementación de esta estrategia por Confecámaras, así como por las Cámaras de Comercio del país, estará supeditada a los diferentes retos y necesidades territoriales existentes e identificados por cada entidad. Esta propuesta está definida como una guía e insumo que promueva, incentive y oriente a las Cámaras a establecer sus hojas de ruta, enfocándose en sus jurisdicciones y territorios, sin descuidar la perspectiva nacional que ofrece Confecámaras.

Antes de presentar los contenidos de la propuesta estratégica, se presenta un modelo de intervención para la construcción de paz desde el sector empresarial, basado en seis dimensiones priorizadas

en donde las Cámaras de Comercio de Colombia y Confecámaras pueden tener un rol clave.

3.2 Las dimensiones de intervención empresarial para la paz

Para lograr una paz sostenible, es necesario transformar las diferentes causas estructurales del conflicto armado. Esto solo se logra mediante estrategias y acciones paralelas, complementarias y articuladas entre el Gobierno –nacional y autoridades locales– y las instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, academia, individuos, y actores del sector privado incluyendo las Cámaras de Comercio.

Con base en el desarrollo conceptual que desde hace varios años la FIP viene adelantando, a continuación, se presenta un modelo de dimensiones de intervención empresarial de construcción de paz para facilitar y orientar las acciones de las Cámaras de Comercio y de Confecámaras. La FIP ha alineado dichas dimensiones con los ámbitos de acción priorizados para la elaboración de esta estrategia para la paz. En muchos casos, los ámbitos de acción de las Cámaras se relacionan con varias dimensiones a la vez, como se visualiza en la gráfica.

A continuación, se incluye una breve descripción de la relevancia de estas dimensiones con respecto a los ámbitos priorizados, en torno a la construcción de paz en el actual escenario de posconflicto (figura 1).

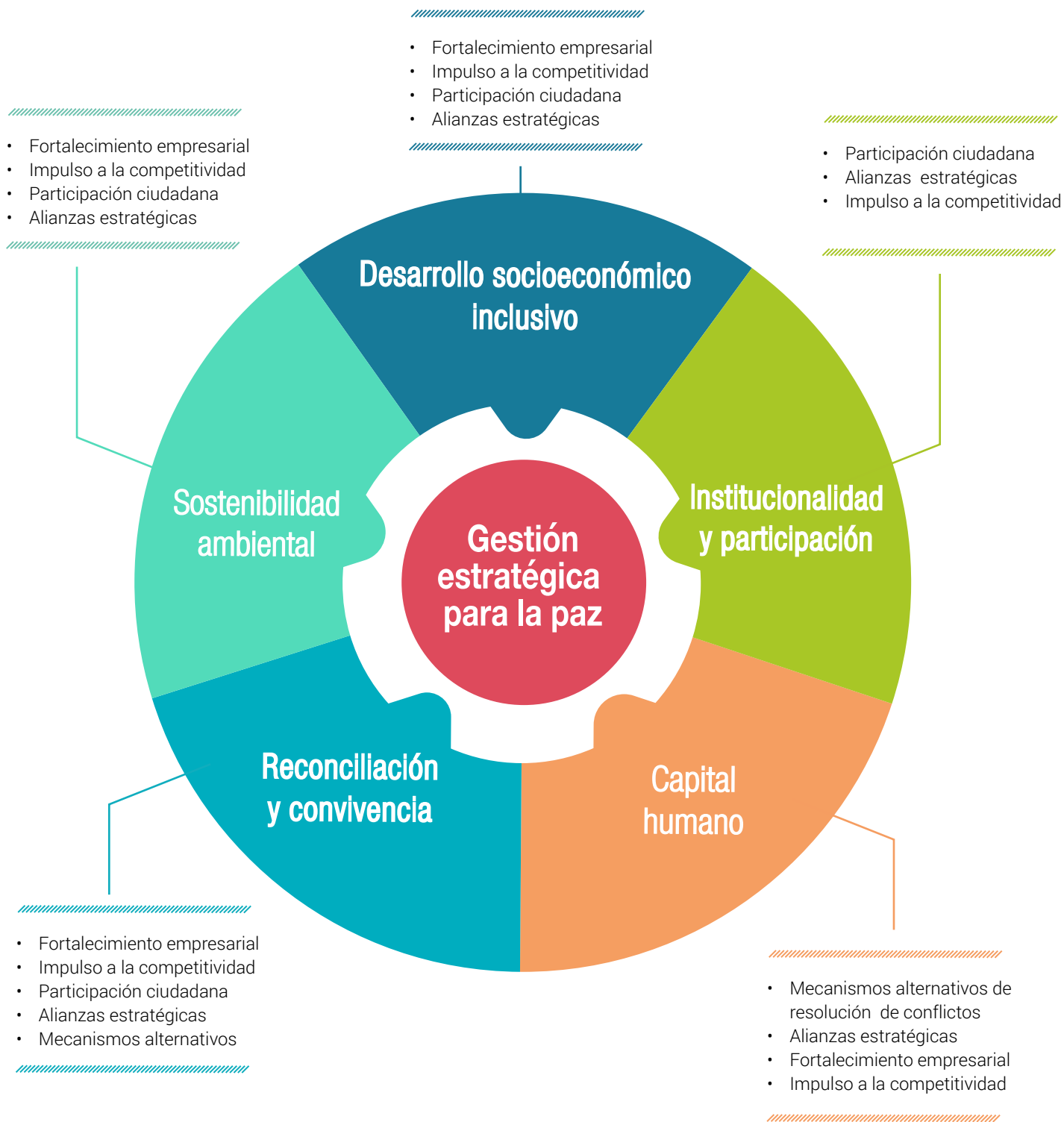


Fig. 1. Seis dimensiones de intervención empresarial para lograr condiciones favorables para la paz (elaboración FIP)⁴

4 Este desarrollo se enmarca en tres documentos recientes publicados por la FIP. FIP (2015). La oportunidad de la paz. Una propuesta de transformación; Llorente, M.V. (2016). Debemos conectar la agenda de paz con las de desarrollo, sostenibilidad e innovación” Foro Futuro Colombia; y FIP (2017). ¿Cómo construir paz desde las empresas?

Gestión estratégica para la paz: La Gestión estratégica para la paz es la dimensión base sobre la que se soporta cualquier acción empresarial para la paz –por esto, está en el centro del modelo– y se refiere al conjunto de acciones con un enfoque específico de construcción de paz, y que involucran procesos de administración y funcionamiento de una organización empresarial, su actividad económica, así como sus inversiones sociales. Aplicando esta dimensión a la realidad de las Cámaras de Comercio, se resaltan acciones como: la formulación de un compromiso explícito y públicamente divulgado con la paz desde el más alto nivel –Presidencia y Juntas Directivas–; la definición de metas concretas con indicadores de resultado e impacto en la construcción de paz en aquellos ámbitos donde las Cámaras puedan tener mayor impacto; la adhesión a compromisos internacionales como los Principios Rectores sobre empresas y Derechos Humanos, los diez Principios del Pacto Global de Naciones Unidas o los Objetivos de Desarrollo Sostenible, priorizando aquellos principios y objetivos que se pueden potenciar para la construcción de paz; o, la implementación de un enfoque de acción sin daño en las intervenciones de la Cámara. En algunas Cámaras visitadas, se evidenciaron importantes acciones en este sentido, como se verá más adelante.

Las otras dimensiones temáticas se refieren a las acciones para promover el desarrollo económico inclusivo, la sostenibilidad ambiental, la institucionalidad y participación democrática, el desarrollo del capital humano y la reconciliación y convivencia al interior y en el entorno de la organización. Si bien cada una de estas dimensiones es de gran relevancia para el trabajo de las Cámaras, las decisiones estratégicas de cada Presidencia, así como las prioridades identificadas con base en las lecturas del contexto regional específico, definirán cuáles de estas dimensiones deben priorizarse. Sea cual sea el ámbito de intervención, los mínimos de cumplimiento necesarios para

la prevención de conflictos y la construcción de paz que caracterizan la Gestión estratégica para la paz deben regir estas intervenciones. Por ejemplo, debe ser transversal a cualquier acción un enfoque en el respeto de los Derechos Humanos, en la transparencia y el análisis de riesgos para prevenir la generación o exacerbación de conflictos reales o latentes.

Las dimensiones temáticas se describen a continuación:

Desarrollo económico inclusivo: Esta dimensión se refiere a las acciones que pueden desarrollar las organizaciones del sector privado, en este caso las Cámaras, para promocionar el desarrollo socioeconómico equitativo e inclusivo como pilar fundamental de una paz duradera a través de la promoción de la empleabilidad y el emprendimiento.

La inequidad y la disparidad en el acceso a las oportunidades económicas son algunas de las razones principales que han sostenido el conflicto. En este sentido es importante que las acciones para la promoción del desarrollo socioeconómico partan de criterios de prevención de conflictividades, así como de distribución equitativa de recursos y beneficios entre los diferentes grupos poblacionales y territorios. Por ejemplo, las estrategias de desarrollo económico deben buscar el balance entre la promoción de grandes proyectos con poca mano de obra, pero gran capacidad de atraer inversión de capital extranjero y la promoción de industrias locales con mayor potencial de generación de empleos y diversificación de la economía. Asimismo, la generación de empleos y emprendimientos locales siempre deben tener en cuenta los derechos a la remuneración justa y a condiciones laborales seguras y saludables. Asimismo, evitar que las estrategias de inclusión laboral favorezcan un solo grupo (social, étnico, político o según el grupo armado al que perteneció durante el conflicto), pues sin ser sensibles a la posible profundización de divisiones, estas acciones -aun siendo un aporte

bien intencionado- pueden aumentar el riesgo de perpetuar o revivir conflictos.

Arraigadas en las realidades de sus regiones, las Cámaras son actores claves para la promoción de estrategias y acciones en esta dimensión. Aquí se destacan las acciones que las Cámaras pueden desarrollar en los ámbitos de fortalecimiento empresarial, impulso a las agendas de competitividad, veedurías ciudadanas, y alianzas estratégicas público-privadas para atender brechas de acceso y distribución equitativa de recursos y beneficios entre regiones y poblaciones.

Sostenibilidad ambiental: Las acciones desde las Cámaras de Comercio y las empresas asociadas para promover la sostenibilidad de los ecosistemas naturales, la gestión responsable de residuos y desechos, energía y agua para la producción, así como la promoción del acceso y uso equitativo de los recursos naturales, son prácticas empresariales importantes para aportar a la paz. Colombia es uno de los países en el mundo con mayor número de conflictos ambientales. Estas disputas en muchos casos involucran de manera directa o indirecta a empresas y, en el pasado, han alimentado de manera directa o indirecta las dinámicas del conflicto armado en algunos territorios. Hasta la fecha, en Colombia la promoción de conductas empresariales respetuosas con el medio ambiente y los recursos naturales para desincentivar las afectaciones de los Derechos Humanos de poblaciones locales vulnerables y prevenir conflictividades, se encuentra todavía en fase incipiente. No obstante, esta dimensión de intervención es altamente relevante para mitigar disputas actuales y prevenir conflictividades a futuro.

En esta línea, se resaltan acciones que desde las Cámaras se pueden desarrollar desde su gestión y en ámbitos como el fortalecimiento empresarial sensible a temas de medio ambiente y recursos naturales, impulso a las agendas de competitividad y veedurías

ciudadanas que tengan en cuenta la sostenibilidad ambiental local, y alianzas estratégicas público-privadas que promuevan el uso responsable de recursos naturales y el respeto de los ecosistemas desde el sector empresarial.

Institucionalidad y participación democrática:

Esta dimensión abarca las acciones desde las Cámaras de Comercio para promover instituciones sólidas y eficaces, políticas de desarrollo para el crecimiento sostenible, pacífico e inclusivo, y la promoción de la democracia participativa en sus áreas de influencia. En este contexto, cabe resaltar que las Cámaras de Comercio en algunas regiones afectadas por el conflicto representan las únicas entidades formales estables más allá de las alcaldías locales, situación que implica el ejercicio responsable de sus funciones en beneficio del propósito común de la paz. Por otro lado, algunos estudios revelan que aquellas sociedades que cuentan con sistemas democráticos incluyentes que promueven la participación de todos los grupos poblacionales, son menos propensas a sufrir conflicto armado. Asimismo, estas sociedades suelen ser más prósperas económicamente. Algunas experiencias de empresas colombianas en esta línea demuestran que la promoción de espacios de diálogo y concertación multiactor sobre temas de interés común que cuentan con la participación representativa de poblaciones locales, pueden ser un mecanismo potente para prevenir el escalamiento de reclamos de ciertos grupos sociales hacia la empresa en conflictos abiertos y acciones que afectan la operación y que, incluso, pueden poner en riesgo la seguridad de los trabajadores.

Las Cámaras pueden promover el fortalecimiento de las entidades públicas locales, entre otros, mediante alianzas estratégicas con instituciones orientadas al fortalecimiento de la capacidad de dichas organizaciones. Otras acciones en esta dimensión son la promoción de una cultura de legalidad que fo-

mente el relacionamiento y las conductas transparentes entre actores privados e instituciones públicas, y la realización y promoción de las veedurías sociales.

Capital humano: Organizaciones como las Naciones Unidas insisten en que las inversiones para el posconflicto no solo deben dirigirse a las infraestructuras económicas y de seguridad, sino también priorizar el mejoramiento del capital humano como inversión en entornos favorables para la paz a mediano y largo plazo. Si bien desde el sector privado se suele relacionar el desarrollo del capital humano principalmente con la educación y la formación para usos productivos, en la literatura sobre sector privado y paz este concepto comprende características y competencias personales y profesionales más amplias. Es en este sentido que la FIP entiende la dimensión de capital humano: en adición el componente educativo, abarca la promoción de la salud, la capacidad de las personas de suplir sus necesidades básicas, al igual que destrezas para la solución creativa de problemas, el espíritu emprendedor, trabajo en equipo y relacionamiento interpersonal para la reconstrucción del tejido social en contextos afectados por la violencia. En las estrategias para mejorar los niveles de capital humano, es importante corregir las inequidades que han alimentado el conflicto. Por ejemplo, no solo restaurar sistemas de educación y de salud preexistentes, sino transformarlos para que sean universalmente accesibles e incluyentes, con especial atención para poblaciones vulnerables debido al conflicto.

Las Cámaras pueden aportar a esta dimensión de diferentes maneras, desde ámbitos como el fortalecimiento empresarial, el impulso a las agendas de competitividad, y las alianzas estratégicas público-privadas, enfocadas, por ejemplo, a la mejora de la calidad educativa regional o a la oferta de servicios de salud en todo el territorio.

Reconciliación y convivencia: La reconciliación es un proceso sociocultural que se debe promover activamente desde todos los sectores de la sociedad, incluyendo las empresas, Confecámaras y las Cámaras de Comercio. En este sentido es central la comprensión de la reconciliación como un proceso que, si bien involucra a víctimas y victimarios, le compete a la toda la sociedad colombiana. Complementario a esto, el componente de la convivencia se refiere a las estrategias que aportan a la creación de una cultura de paz y seguridad humana en ámbitos sociales y profesionales. Las empresas y las alianzas entre actores privados pueden potenciarse como importantes escenarios para la reconciliación y la convivencia, si se desarrollan estrategias encaminadas a promover la superación de antagonismos entre partes divididas —por ejemplo, empleados de una organización, productores rurales locales, o proveedores en una misma cadena de suministro— que el conflicto ha puesto en bandos opuestos. Cabe resaltar, además, la necesidad de reconstruir la confianza entre empresas y sus entornos y entre actores privados y públicos que, en muchos contextos afectados por la violencia, se ha visto seriamente afectada.

Las Cámaras de Comercio pueden incidir positivamente en la reconciliación y convivencia como articuladores de actores locales y regionales. La promoción de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos es un área importante en este contexto. Adicional a lo anterior, en ámbitos como el fortalecimiento empresarial, la promoción de alianzas estratégicas público-privadas o el impulso de las agendas de competitividad también se pueden incorporar estrategias y acciones que promuevan la reconciliación y convivencia.

3.3 Misión y visión

A partir de esta revisión de las dimensiones de intervención para la construcción de paz, y los vínculos que se generan con los diferentes ámbitos priorizados que, en la práctica, son asuntos del día a día de las Cámaras de Comercio, se presenta a continuación la propuesta de misión, visión y objetivos para la Confederación y las Cámaras para abordar los retos y oportunidades del posconflicto y de construcción de paz.

Misión

Ser actores promotores, articuladores y ejecutores de estrategias y acciones que conecten las agendas de paz en los territorios con las agendas de desarrollo y competitividad regional, facilitando el diálogo y el alcance conjunto de objetivos que reviertan en el bien común entre el sector empresarial, las entidades del Gobierno local y nacional, entidades sin ánimo de lucro, comunidades, organizaciones de la sociedad civil, academia, ciudadanos y organizaciones internacionales.

Visión

A 2030, las Cámaras de Comercio, entendidas como agentes de desarrollo que gozan de fortalezas técnicas, conocimiento de los territorios, capacidad de articulación e influencia para producir mayores niveles de institucionalidad, participación, competitividad y calidad de vida en sus jurisdicciones, habrán aportado de manera activa a la construcción de paz territorial y a la generación de entornos socioeconómicos pacíficos, sostenibles e inclusivos en el nivel local, regional y nacional.

3.4 Objetivos estratégicos de construcción de paz

Las Cámaras de Comercio, como representantes de los empresarios y entidades sin ánimo de lucro, cuentan con las capacidades y herramientas para potenciar su aporte a la construcción de paz en Colombia. Como punto central, la FIP identificó que la paz representa para las Cámaras una oportunidad para fortalecer los ecosistemas empresariales regionales, mejorar la competitividad, y promover la participación ciudadana, así como las capacidades de solución pacífica de controversias y generación de entornos de paz en el ámbito empresarial y social. Asimismo, el actual contexto de transición hacia el posconflicto representa la oportunidad de aportar, desde las Cámaras y mediante su portafolio de servicios y acciones, a la transformación de condiciones estructurales en lo local que reproducen la violencia en Colombia.

Para potenciar la contribución de las Cámaras de Comercio a la paz, se propone el siguiente objetivo general:

Objetivo estratégico general

Generar condiciones socioeconómicas y entornos de negocio propicios para la paz a través de la definición e implementación de estrategias en fortalecimiento empresarial, impulso a la competitividad, solución alternativa de controversias, participación ciudadana y promoción de alianzas con otros actores privados, públicos y sociales, para ampliar el alcance y los impactos en la construcción de una paz sostenible.

Objetivos específicos

Para el periodo 2017-2022, las Cámaras de Comercio trabajarán en la realización de los objetivos específicos que se proponen para implementar el Objetivo Estratégico General, mediante cinco líneas estratégicas priorizadas para potenciar su aporte a la paz en sus jurisdicciones.

Para cumplir cualquiera de estos objetivos, es clave que las actividades que diseñe cada Cámara para su implementación partan de un análisis riguroso del contexto específico regional que tenga en cuenta indicadores de prevención de conflictos y promoción de la paz. Entre éstos, acción sin daño, respeto de los Derechos Humanos, transparencia, enfoque diferencial, participativo e inclusivo, y –en la medida de lo posible– distribución equitativa de rendimientos y beneficios.

Beneficiarios

Con la implementación de esta propuesta estratégica y de los objetivos planteados en ella, las Cámaras de Comercio tendrán un impacto en diferentes grupos de beneficiarios, de manera directa:

- Emprendedores y empresarios (MIPYMES), priorizando aquellos que han sido afectados por el conflicto y/o están ubicados en zonas afectadas por el conflicto;
- Entidades sin ánimo de lucro y organizaciones de la sociedad civil, con énfasis en aquellas integradas por personas afectadas por el conflicto y en zonas afectadas por el conflicto;
- Población receptora: empresarios y comunidades involucradas en relaciones de negocio e iniciativas de construcción de paz y convivencia con las anteriores poblaciones.

3.5 Líneas estratégicas: recomendaciones y buenas prácticas

Para apoyar a las Cámaras en la incorporación de los objetivos estratégicos en sus actividades, se incluye para cada línea una descripción del rol actual que asumen las Cámaras en la materia, así como de los retos y oportunidades identificadas. En cada línea estratégica se incluyen ejemplos de Buenas prácticas documentadas que pueden ser replicadas en otras regiones. Asimismo, se presentan algunas recomendaciones para el fortalecimiento de las acciones en curso por parte de las Cámaras y se sugieren nuevas acciones.

Las acciones que diseñen las Cámaras para implementar los objetivos, además de ajustarse a las particularidades de su contexto, deben guiarse por algunos principios transversales para tener un aporte real y sostenible a la construcción de paz en las regiones. Entre éstos se resaltan:

- Enfoque poblacional diferencial
- Enfoque territorial y conexión entre lo rural y lo urbano
- Distribución equitativa de beneficios.

Línea estratégica 1: Fortalecimiento empresarial

Objetivo

Implementar estrategias de fortalecimiento empresarial que tengan especial énfasis en la inclusión laboral y los emprendimientos de personas desmovilizadas y vulnerables en razón del conflicto y en los territorios más afectados por el conflicto, así como en la promoción del buen gobierno, la ética empresarial y una cultura de legalidad entre los empresarios locales y regionales.

Descripción

Los procesos de fortalecimiento empresarial constituyen uno de los pilares de la agenda para la promoción de la formalidad del sector empresarial y la promoción de la cultura de la legalidad. Las Cámaras evidencian una capacidad relevante a nivel local y regional para la generación de empleos y emprendimientos de calidad y la transferencia de capacidades para el buen gobierno y la ética empresarial. En esta línea estratégica se priorizan acciones como la promoción de nuevos emprendimientos inclusivos en zonas rurales y urbanas, la generación de encadenamientos productivos y los programas de formación, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a emprendedores y productores. Para tener un impacto significativo en el desarrollo socioeconómico inclusivo y pacífico en las regiones, estas acciones deberían hacer énfasis en –pero no limitarse a– zonas y poblaciones afectadas por el conflicto armado.

Relación con las dimensiones de intervención para la paz

Esta línea tiene incidencia directa en las dimensiones de gestión estratégica para la paz, desarrollo económico inclusivo, capital humano y reconciliación y convivencia.

Los procesos de empleabilidad pueden elevar el capital humano de poblaciones afectadas por el conflicto armado, desarrollando capacidades para la consecución de empleo, el cumplimiento de labores y la realización personal. Adicionalmente, las Cámaras pueden incidir en la generación de oportunidades para estas poblaciones en mercados y territorios que hayan sido afectados por el conflicto o que guarden alguna conexión con las subregiones priorizadas por el Gobierno Nacional (Ver Anexo: ¿Cómo integrar la paz en la planeación estratégica de las Cámaras?).

La creación y fortalecimiento de empresas, bajo un enfoque de gestión estratégica para la paz, pro-

mueve no solo la formalización, sino también el buen gobierno, la transparencia y la cultura de la legalidad. Adicionalmente, puede ser la oportunidad para incluir los Derechos Humanos en los procesos y operación de la empresa, independientemente de su tamaño o sector, haciendo énfasis en poblaciones afectadas por el conflicto armado y en riesgo de afectación.

La generación de empleo y de emprendimientos vinculando a personas que han estado en distintos bandos en el contexto del conflicto armado –en calidad de víctimas, desmovilizados o población receptora–, puede facilitar su acercamiento y promueve la creación de entornos pacíficos basados en la cooperación, la empatía y el respeto mutuo.

Recomendaciones

- Las Cámaras tienen el reto de generar conciencia internamente y con los empresarios sobre las oportunidades que existen en el país a pesar de las dificultades propias del conflicto, en torno a la vinculación de las estrategias de fortalecimiento empresarial a los objetivos de construcción de paz. Este trabajo implica la introducción de elementos reconciliadores en la cultura organizacional. En ese sentido es crucial trascender la polarización política y mantener la confianza de los empresarios en este proceso de construcción de paz teniendo en cuenta tanto los beneficios como los retos.
- Debería transformarse la idea de que el aporte a la construcción de paz desde las empresas se limita a procesos de empleabilidad y emprendimiento de personas desvinculadas del conflicto armado. Los procesos de fortalecimiento empresarial con enfoque de construcción de paz se extienden a programas de formación, capacitación, negocios inclusivos, encadenamientos productivos, identificación de nuevas apuestas productivas, creación de proveedurías, entre otros, que tengan un enfoque específico en personas

en proceso de reintegración, víctimas, y otros grupos vulnerables (personas en condición de discapacidad, soldados retirados en zonas de conflicto, grupos étnicos y mujeres vulnerables en razón del conflicto).

- Se recomienda que las Cámaras, aprovechando su capacidad para generar conexiones y articular actores, fortalezcan la articulación con entidades públicas o privadas dedicadas a la transferencia de conocimientos técnicos, la generación de capacidades y habilidades personales, para ampliar el alcance de sus acciones en fortalecimiento empresarial enfocada a grupos afectados y vulnerables en razón del conflicto.
- Los procesos de registro, formalización y legalización de las empresas pueden estar acompañados por jornadas de sensibilización y capacitación, que incluyan contenidos de Derechos Humanos, empleo dignamente remunerado y otros derechos laborales, transparencia y anticorrupción, y gestión empresarial sensible al conflicto – abordando temas como enfoque diferencial para la vinculación laboral o como proveedores de población desvinculada, afectada o vulnerable en razón del conflicto, toma de decisiones con indicadores de inclusión de poblaciones y de mercados debido a las dinámicas del conflicto, distribución equitativa de recursos y beneficios, y manejo ambiental responsable para prevenir afectaciones de Derechos Humanos y conflictividades.
- Algunas Cámaras han impulsado la contratación de personas en proceso de reintegración directamente o a través de empresas, proveedores y emprendimientos. Este proceso se realiza principalmente con la ARN, organización que ha impulsado este tipo de iniciativas. La gestión de este proceso debería contar con una clara y sistemática alineación entre la base de datos

de los reinsertados, de la Unidad de Víctimas (u otras entidades encargadas) y los perfiles laborales de la Cámara u organización que decida vincular a personas en procesos de reintegración y otras personas afectadas por el conflicto armado. Adicional, con base en experiencias de diferentes organizaciones que han implementado este tipo de proyectos, el acompañamiento técnico y monitoreo por parte de esta organización debería durar entre 3 y 4 años.

- El desarrollo de proveedores requiere mejoramiento en un contexto de posconflicto, como aporte a la competitividad y la generación de entornos de negocio de calidad pacíficos y sostenibles. Debería incentivarse la consolidación de nuevas empresas proveedoras que no tengan que dirigirse a las grandes ciudades, sino que puedan concentrarse en sus propias regiones de forma eficiente. Los procesos de activación de provedurías implican capacitación, sensibilización sobre las reglas de juego y transparencia y rendición de cuentas a la Cámara o la organización contratante.
- Las Cámaras pueden promover la transformación de las percepciones que se tienen de las poblaciones afectadas por el conflicto que están llevando a cabo emprendimientos, para que las empresas, organizaciones e instituciones que se relacionan con ellos, no realicen aproximaciones asistencialistas.
- Los procesos de impulso al fortalecimiento empresarial y la empleabilidad para la paz requieren la instalación de capacidades en todos los actores que hagan parte de este proceso. Esto facilitaría una mayor tecnificación de los sectores, en especial en áreas rurales, donde los procesos de desarrollo implican esfuerzos en formación y capacitación.
- Adicional a las actividades de fortalecimiento de negocios y empresas, las Cámaras tienen

diversas oportunidades para contribuir a la construcción de paz en y desde las Entidades sin ánimo de lucro -ESAL-. Más allá de cumplir su función delegada de registro de este tipo de organizaciones –asociaciones, corporaciones y fundaciones de utilidad común, las asociaciones agropecuarias, las entidades tecnológicas y científicas, las ONG y veedurías, entre otras–, las Cámaras tienen la oportunidad de promover la capacidad para la construcción de paz en lo local y lo regional con y desde estas entidades. Por una parte, las Cámaras pueden emprender jornadas de formalización de ESAL, particularmente de organizaciones que estén trabajando y apoyando la implementación de los acuerdos de paz a nivel territorial. Estas jornadas pueden incluir otras acciones que levanten información sobre el tipo de actividad que estas ESAL estén realizando o vayan a realizar en relación con la paz y la implementación de determinados puntos del acuerdo. Adicionalmente, pueden abrirse oportunidades de colaboración con dichas organizaciones en el territorio, en donde las Cámaras capaciten y fortalezcan las capacidades de las ESAL en asuntos de gestión de proyectos en la lógica de la paz territorial y la participación.

Buenas prácticas

La **Cámara de Comercio de Bogotá** ha impulsado la generación de empleo en la propia Cámara y sus sucursales, así como campañas de promoción y divulgación en otras empresas del programa de empleabilidad y emprendimientos de Personas en Proceso de Reintegración (PPR). La Cámara ha buscado incentivar esta iniciativa a través de su propia experiencia para inspirar a otras organizaciones a hacerlo. El programa de vinculación laboral de excombatientes tiene un efecto multiplicador importante pues tiene efectos en su entorno familiar y social. El

voz-a-voz a raíz de la integración laboral es potente: los reinsertados cuentan y logran convencer a otros de los beneficios de su experiencia. Con respecto al impulso de emprendimientos, se hace acompañamiento personalizado con las empresas de las PPR y apoyo a los planes de negocio. También se destaca el programa de proveedores con Mundo Aventura, sucursal de la CCB, que vincula a tres grupos vulnerables: víctimas, desmovilizados y soldados, para la confección de uniformes para el suministro del parque de diversión.

Teniendo en cuenta que la gran mayoría de las empresas en Colombia y en Valle del Cauca son micro, la Cámara de Comercio de Cali desarrolló el Proyecto Prospera (Área de Ecosistemas para micros) enfocado en microempresas. De este proyecto se creó un Centro de desarrollo empresarial y empleabilidad en el distrito de Aguablanca, una de las zonas más marginadas de la ciudad con el fin de fortalecer, formalizar y promover la sostenibilidad de microempresas con enfoque en baja productividad y base de la pirámide. Este es el primer centro de este tipo en Colombia, basado en un modelo desarrollado en Estados Unidos y adaptado a la realidad local. Este centro también fue instalado en Yumbo. El montaje de los centros incluyó un proceso de caracterización que identificó en la población una parte importante de víctimas.

La **Cámara de Comercio de Ibagué** cuenta con estrategias y acciones para promover el fortalecimiento y acompañamiento a empresarios afectados por el conflicto en sectores como la moda y el cacao. Se destacan casos exitosos identificados y apoyados por la Cámara, como JuanchocoNat (empresa que inició en 2014), la cual les brinda a los productores asociados capacitaciones sobre mejoramiento de calidad del cacao, aprovechamiento de los procesos productivos para la generación de nuevos ingresos y los asiste en bancarización e incentivo al ahorro, con un fuerte enfoque en la creación de lazos de amistad y confianza, e intercambios de conoci-

mientos y prácticas en la comunidad cacaotera en zonas afectadas por el conflicto. Por otro lado, en el sector de confecciones, algunos ejemplos exitosos son ASOVICARIA, una asociación de moda y diseño integrada por víctimas, que cuenta con 48 pequeños talleres y Rovimujer -Asociación de Confeccionistas de Rovira-, proceso promovido por la Cámara en articulación con el SENA, al identificar una ausencia de confeccionistas en el territorio para el sector de moda.

La **Cámara de Comercio de Barranquilla** tiene un programa desde 2010 para promover la ética empresarial. El enfoque originalmente eran las empresas familiares. Ahora se amplió por medio de una alianza con la IFC, que quiere promover la adhesión a estándares de buen gobierno más sofisticados, entre otros, en el tema de la transparencia, con grandes empresas tractoras y PYMES de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta. La meta del programa es lograr en 5 años que 100 empresas tengan prácticas en gobierno, ética y anticorrupción. Esta práctica se conecta con la dimensión de Gestión estratégica para la Paz, complementando los contenidos actuales con las nuevas responsabilidades que trae el posconflicto para las empresas.

Línea estratégica 2: Impulso de las agendas de competitividad

Objetivo

Promover la competitividad regional como aporte al desarrollo socioeconómico equitativo y la inserción de regiones afectadas por el conflicto en las dinámicas económicas nacionales e internacionales, con énfasis en la conversión de las economías ligadas al conflicto, el fortalecimiento de las economías rurales, el manejo responsable del medio ambiente y de los recursos naturales, el desa-

rollo del capital humano de poblaciones afectadas y vulnerables en razón del conflicto y la generación de mercados inclusivos de alta calidad.

Descripción

El impulso de las agendas regionales de competitividad es considerado una de las prioridades de las Cámaras en materia socioeconómica. Dependiendo de los contextos locales, esta línea comprende estrategias y acciones en áreas como: la promoción de la diversificación de las economías regionales; la participación activa en el diseño e implementación de políticas de desarrollo regionales; la participación protagónica en las Comisiones Regionales de Competitividad y en otros espacios multiactor para la promoción de las apuestas productivas y la competitividad regional; políticas para la promoción de la innovación; estrategias de clústeres; fortalecimiento de cadenas productivas priorizadas en la región, e internacionalización –para mencionar algunos ejemplos–.

Relación con las dimensiones de intervención para la paz

Esta línea estratégica tiene incidencia en todas las dimensiones de intervención para la construcción de paz. En primera instancia, las acciones en esta línea se enmarcan en una gestión estratégica para la paz y tienen una relación directa con la promoción del desarrollo económico inclusivo, así como con la sostenibilidad ambiental de cara a la prevención de conflictividades y de afectaciones a los Derechos Humanos que puedan ser causados por daños ambientales.

Adicionalmente, las acciones que se pueden realizar en esta línea se afianzan con la dimensión de institucionalidad y participación, debido a la importancia de la concertación con el sector privado y social para la definición e implementación de las

estrategias de competitividad, paz y desarrollo en las regiones. Finalmente, esta línea abarca acciones relacionadas con las dimensiones de capital humano y reconciliación y convivencia. Las Cámaras pueden implementar acciones y alianzas regionales para una educación inclusiva y de calidad que permita la diversificación de vocaciones y actividades económicas en el nivel local, y desincentive el retorno a las economías ilegales ligadas al conflicto armado.

Recomendaciones

- Para potenciar su aporte a la paz desde sus estrategias para la competitividad, es aconsejable que las Cámaras incorporen metas relacionadas con la prevención del conflicto y la promoción de entornos pacíficos. Estas metas se identifican con base en un análisis de las condiciones socioeconómicas y de mercado específicas de la región, que han aportado a las conflictividades y a las dinámicas de exclusión de territorios y poblaciones.
- Además de promover las agendas económicas y de competitividad regionales e invertir en el logro de avances económicos a corto y mediano plazo, se recomienda que las Cámaras promuevan las agendas sociales de desarrollo de capital humano e inclusión que, si bien no siempre traerán beneficios a corto plazo, generarán dividendos socioeconómicos importantes a mediano y largo plazo y beneficiarán el establecimiento de entornos propicios para una paz duradera.
- Las Cámaras deberían liderar la discusión y toma de decisiones sobre las políticas de posconflicto y la nueva institucionalidad que se han desarrollado en torno a la construcción de paz como los PDET, las ZOMAC, Obras por impuestos, entre otros, en las Comisiones Regionales de Competitividad. Asimismo, pueden impulsar la alineación con las políticas e institucionalidad del posconflicto en otros espacios donde –dependiendo del contexto regional– tienen participación y/o incidencia, como los Comités Técnicos y las demás instancias regionales del Sistema Nacional de Competitividad e innovación (Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECYT), Comités Universidad-Estado-Empresa, Comités de Biodiversidad, Redes Regionales de Emprendimiento, Consejos Regionales de PYME, Consejos Ambientales Regionales, Comités de Seguimiento a los Convenios de Competitividad e Instancias Regionales promovidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural), así como el Consejo Privado de Competitividad.
- En sus estrategias y acciones para el desarrollo del capital humano y, dentro de esto, la mejora de la calidad y acceso de la oferta educativa regional, existen importantes oportunidades para incluir enfoques de educación para la paz, promoción de la convivencia, solución pacífica de conflictos etc., en los currículos, empezando desde temprana edad y extendiéndose a los programas para acoger jóvenes y adolescentes.
- El aporte al fortalecimiento de las instituciones públicas encargadas de las políticas y los mecanismos regulatorios para promover entornos de negocios estables es un componente importante de las estrategias y acciones para la competitividad desde las Cámaras.
- Es importante fortalecer el enfoque de la gestión ambiental responsable y del manejo responsable de los recursos naturales desde las empresas como componente integral de las estrategias para la paz y la competitividad. Las Cámaras pueden promover este enfoque desde sus diferentes roles como impulsoras de capacidades y conocimientos entre las organizaciones afiliadas, como miembros de las Comisiones Regionales de Competitividad y otros espacios de concertación multiactor para las políticas de competitividad regionales y locales, y como

articuladores entre diferentes actores locales y regionales, con capacidad de incidencia en otras instituciones del sector público y privado.

- Las Cámaras deberían prepararse con antelación a las nuevas dinámicas que conllevará la profundización de la apertura económica en el posconflicto. Esto incluye a aquellas Cámaras en las regiones históricamente más apartadas de las dinámicas de mercado debido al conflicto. Esto implica el análisis de las oportunidades y amenazas que conllevarán estas nuevas realidades y la adaptación de sus estrategias en competitividad y su oferta de servicios, asegurando los beneficios y gestionando los riesgos para los empresarios en cada jurisdicción.
- Entre las estrategias para la competitividad en un entorno de mercado internacionalizado, las Cámaras pueden desempeñarse como gestoras de estas inversiones para sus regiones, y apoyar a las empresas afiliadas en la mejora de los niveles de calidad y cumplimiento con la normatividad internacional, para atraer capital extranjero. Asimismo, el cumplimiento de los procesos y productos de las empresas locales con exigencias en materia ambiental y social, entre otros, el respeto de Derechos Humanos y la prevención de conflictos, las hará más atractivas para consumidores en el exterior, sobre todo en países con fuerte interés en el comercio justo y la trazabilidad del origen de productos “libres de violaciones de Derechos Humanos y libre de conflicto”. Al respecto, las Cámaras pueden desempeñar un papel de sensibilización, información, y fortalecimiento de capacidades de los sectores productivos locales.
- En la gestión de la inversión extranjera, es importante asegurarse de que los nuevos inversionistas externos no reemplacen o expulsen a los productores locales, sino que, por lo contrario, fortalezcan el sector productivo local. Las Cáma-

ras pueden promover que se desarrollen asociaciones con empresas locales y, en el marco del enfoque de los clústeres o los encadenamientos productivos, estimular que las empresas que lleguen desde afuera dinamicen las cadenas de valor locales, transfieran conocimientos para dejar capacidad instalada localmente, y promuevan innovaciones en procesos, productos y servicios en las empresas locales.

Buenas prácticas

Desde las **Cámaras de Comercio de Medellín y Florencia** se impulsan estrategias que afianzan la construcción de paz, el desarrollo de la competitividad y la innovación. Para esto, en Medellín, ha conectado el turismo con otras actividades productivas, para que la mejora y la ampliación de la oferta turística sirva como plataforma e impulso para las cadenas productivas priorizadas para la región. Así, por ejemplo, se promocionan paquetes combinados de café y turismo en el Suroeste Antioqueño, cuando en el Norte, se vincula el turismo a la producción de lácteos.

Para la Cámara de Florencia, el turismo también sirve como vehículo para mejorar la competitividad en el departamento de Caquetá. Uno de los enfoques es el apoyo a ideas de innovación desde los empresarios locales y generarle más valor agregado. Por ejemplo, para el desarrollo del turismo de naturaleza para el disfrute de los ríos, caminos y otras riquezas naturales del departamento, se crearon oportunidades reales para los operadores locales por medio de la capacitación y el fomento de herramientas, apoyos organizacionales y promoción de la mejora de la infraestructura.

La experiencia de la Cámara de Comercio de Cúcuta demuestra cómo vincular las políticas para la solución al problema de las drogas ilícitas a propuestas productivas “verdes” para el posconflicto.

El programa de transformación territorial del Tibú, apoyado por la Cámara de Comercio, la Alcaldía del Municipio del Tibú y la Fundación Caritas (diócesis del Tibú), se orienta a la sustitución de cultivos no rentables hacia la agricultura ecológica. Como resultado, se ha impulsado la siembra ecológica de sábila, vinculando a 650 familias. Este proyecto es a la vez muestra de una alianza estratégica exitosa, articulado esfuerzos entre la Cámara de Comercio, la Gobernación, la Alcaldía, la Fundación Desarrollo sin Fronteras y la Facultad de Agronomía de la Universidad del Zulia de Venezuela.

Por otro lado, la **Cámara de Comercio de Cúcuta** promueve nuevos proyectos de energías alternativas. Estas iniciativas se alinean con la estrategia de bajo carbón que tiene pactada Colombia como requisito de su entrada a la OCDE y con las exigencias en materia medio ambiental en el marco del Acuerdo de París y otros compromisos internacionales. En este contexto, se promueven estrategias para la industrialización regional de hidrocarburos y energías alternativas, que incluyen el gerenciamiento de los gases y vapores y la coquización del carbón para la producción sostenible de energía eléctrica. Entre los aliados de estos proyectos se encuentran el Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas No Interconectadas -IPSE- y la Universidad Francisco de Paula Santander.

La **Cámara de Comercio de Barranquilla** le apuesta a una estrategia de desarrollo para el posconflicto enfocada en el fortalecimiento de cadenas productivas mediante apoyo a empresas integradoras grandes como dinamizadoras de productores locales. Para esto, la Cámara busca atraer más empresas grandes integradoras con la intención de brindarles apoyo en el desarrollo de sus cadenas de valor, en sectores priorizados como frutas, palma, piscicultura, maíz y arroz. Potenciando su rol como integradora de jugadores

que han estado desintegrados, la Cámara promueve la reconstrucción de confianza entre empresas grandes y campesinos, y viceversa, y busca aliados estratégicos como Bancoldex para la provisión de créditos cómodos a los productores. Otro componente es la vinculación laboral de desmovilizados en sus lugares de origen en el campo, para evitar su migración hacia las ciudades que pueda resultar en el crecimiento de los cordones de miseria de los centros urbanos. La “estrategia para el posconflicto” está destinada solo a proyectos con visión de desarrollo equitativo y sostenible a largo plazo.

Línea estratégica 3: Promoción de la participación ciudadana

Objetivo

Promover la participación ciudadana a través de diferentes mecanismos para el control social de las entidades y funcionarios públicos, de las inversiones públicas y privadas, así como el seguimiento a la planeación y ejecución de las políticas públicas del posconflicto en los territorios, promoviendo la cultura de la transparencia y rendición de cuentas del Estado, sus contrataciones y su relacionamiento público-privado.

Descripción

Los diferentes mecanismos de participación ciudadana que pueden promover las Cámaras de Comercio desde los ciudadanos y la sociedad civil son herramientas importantes para la promoción del control social de la gestión pública y las alianzas público-privadas. La ampliación de la participación aporta a la transparencia y rendición de cuentas de las entidades locales. Lo anterior es altamente relevante para el logro de una paz sostenible, en donde el control y seguimiento de las políticas y proyectos para el posconflicto, así como de los fondos e inversiones

asociadas, se destinen efectivamente al cumplimiento de las metas planteadas. Asimismo, mediante la participación ciudadana las Cámaras pueden aportar a la generación de una cultura que favorece la transparencia en las relaciones comerciales, sociales y políticas y ayuda a generar entornos con reglas de juego claras para los negocios y las transacciones público-privadas.

Relación con las dimensiones de intervención para la paz

Las acciones que las Cámaras pueden desarrollar en esta línea estratégica se enmarcan, en primera instancia, en las dimensiones de institucionalidad y participación, así como en la de capital humano. Por una parte, facilitan la creación o consolidación de plataformas para el control social de las inversiones y las políticas públicas para el posconflicto. Asimismo, fomentan la transparencia en el desempeño de los servidores públicos a nivel local y en su relacionamiento con actores privados.

Por otro lado, tiene incidencia en el fortalecimiento de las capacidades de las poblaciones en las jurisdicciones de las Cámaras, para ejercer su ciudadanía y participar en los procesos y espacios de planeación y ejecución de los programas locales de posconflicto (ver anexo). Estas acciones deberían extenderse a las decisiones que tengan impacto en el desarrollo económico inclusivo regional y el manejo responsable de los recursos naturales. Una ciudadanía fortalecida que utilice los diferentes mecanismos de participación podrá intervenir en la definición de los usos del suelo y el ordenamiento equilibrado del territorio, la delimitación de las fronteras agrícolas, y la conservación de bosques y recursos hídricos, teniendo en cuenta la fragilidad ambiental de las zonas priorizadas para el posconflicto.

Finalmente, esta línea se relaciona con la dimensión de reconciliación y convivencia, en el sentido que las actividades de participación y control social

pueden promover la generación o la restauración de la confianza entre ciudadanos y las instituciones locales, en contextos donde el conflicto y la corrupción han erosionado dicha confianza.

Recomendaciones

- Si bien muchas Cámaras han expresado sus reservas frente a la posibilidad de incidir en asuntos públicos a través de veedurías (en especial por el desgaste político que este ejercicio puede representar para estas corporaciones), es pertinente que, en su rol articulador, cada Cámara evalúe los diferentes modelos disponibles para el control social, y ejerza su ciudadanía corporativa en representación de la comunidad, y en pro de la transparencia y la rendición de cuentas.
- El apoyo técnico y financiero a iniciativas como la Red de Ciudades “¿Cómo Vamos?” resulta una intervención importante en esta línea estratégica, que se puede fortalecer mediante la inclusión de indicadores que midan los avances en el cumplimiento de compromisos y agendas del posconflicto. Asimismo, este modelo de puede ser replicado y adaptado a las realidades y necesidades en zonas rurales y afectadas por el conflicto que hacen parte de las jurisdicciones de cada Cámara.
- Las Cámaras de Comercio tienen la virtud de representar y atraer a la institucionalidad en sus territorios, y en especial en aquellos donde la presencia estatal ha sido limitada y existen pocas capacidades locales para el control político y social. Se recomienda que las Cámaras fortalezcan su impacto en la dimensión de institucionalidad y participación, y que desde su gestión ejerzan un rol activo como representantes de los ciudadanos y de los empresarios en las regiones frente a la contratación pública en sus etapas contractual y precontractual, así como

en el control social que se les haga a los gobernantes locales.

- Ante las dificultades que las veedurías atraviesan como mecanismos de control social en muchos territorios las Cámaras, más allá de generar el registro, también tienen la oportunidad de fortalecer las capacidades de los sujetos que componen la veeduría, transfiriendo conocimientos legales, conceptuales y metodologías para, por ejemplo, interponer denuncias, vigilar los procesos contractuales, hacer reclamaciones, entre otras actividades que contemple la ley.
- Las Cámaras tienen la capacidad de convocar a miembros de la comunidad, representantes de la sociedad civil y de los diferentes sectores de la sociedad, para vincularlas a procesos de participación para el control social. Esto implica un acercamiento a líderes de base a través de sistemas de red, de tal forma que éstos, a su vez, sean sujetos de control social y rindan cuentas ante sus comunidades.
- Existe una Red de observatorios que participa en ocho ciudades grandes e intermedias del país que actualmente tiene apoyo de Transparencia por Colombia. Confecámaras tiene la oportunidad de fortalecer este trabajo en red, y quizá expandirla a otras ciudades y regiones del país, haciendo énfasis en zonas priorizadas en el pos-conflicto.

Buenas prácticas

La **Cámara de comercio de Bucaramanga** ha realizado veeduría precontractual y contractual a través de la creación de una instancia interinstitucional que le restara protagonismo a la Cámara de Comercio, y la protegiera del riesgo y costo político de hacer control social, político y ciudadano a los recursos públicos. Esta instancia se llama Comité de Transparencia por Santander y está conformado por los gremios económicos más grandes, academia,

miembros de la sociedad civil, los medios de comunicación y la Cámara de Bucaramanga, que adicionalmente, ejerce el rol de secretaría técnica. El enfoque del Comité es lograr una contratación pública con mejores prácticas, con verdadera participación de diferentes proponentes y de manera transparente, y además busca sensibilizar al ciudadano para que se involucre en los asuntos públicos. Esta práctica permite ejercer un control social que acerca a los ciudadanos con el Estado, incrementa su participación, desincentiva y controla la corrupción, y genera una cultura de transparencia y honestidad frente a lo público y lo privado.

La **Cámara de Comercio de Neiva** ejerce un control social sistemático, haciéndoles veeduría al Concejo de Neiva y a los diputados del departamento del Huila a través de sus iniciativas Concejo Visible y Asamblea Visible. La Cámara de Comercio de Neiva impulsó esta iniciativa para la Asamblea del departamento de Huila y el Concejo de Neiva, asumiendo un importante rol para la sociedad civil, que es demandar el funcionamiento eficiente, honesto y efectivo de las corporaciones públicas, con el fin de garantizar mejores gobiernos, territorios y calidad de vida. La transparencia y la anticorrupción facilitan consolidar la construcción de paz en un territorio y les brinda una mayor legitimidad a las instituciones públicas por parte de la población.

La **Cámara de Comercio de Cúcuta** ha ejercido directamente y sin plataformas su función de veeduría a diferentes obras públicas de la región en los procesos contractuales y precontractuales. Se destaca que la Cámara interpuso una demanda penal en contra de Ecopetrol para que respondiera por los derrames ocurridos en 2007 y 2011 que afectaron el río Zulia. A partir de esta acción, Ecopetrol aceptó financiar gran parte del Proyecto del Acueducto Metropolitan. Esta actuación ha legitimado a la Cámara frente a la sociedad, las instituciones públicas y el sector privado, demostrando el poder de incidencia que una Cámara puede tener en su territorio.

Línea estratégica 4: Mecanismos alternativos de resolución de conflictos

Objetivo

Ampliar la aplicación de mecanismos alternativos de solución de conflictos en sus diferentes modalidades, fortaleciéndolos como herramientas para la reconciliación, la prevención de violencia y la generación de una cultura de paz en las sociedades rurales y urbanas, las empresas y entidades sin ánimo de lucro, y promoviendo el desarrollo de capacidades de liderazgo, mediación y conciliación con énfasis en – pero no limitado a– zonas y poblaciones vulnerables en razón del conflicto.

Descripción

Los mecanismos alternativos de solución de conflictos tienen un respaldo constitucional y legal, y deben entenderse como formas de administración de justicia. No obstante, más allá de esta aproximación normativa, estos mecanismos “constituyen el aspecto material de la justicia comunitaria”⁵.

Con base en el desarrollo organizacional e institucional que se ha dado en los centros de arbitraje y conciliación, en especial aquellos que funcionan desde las Cámaras de Comercio del país, se han dado iniciativas y acciones de resolución de conflictos que van más allá de los procedimientos jurídicos y administrativos de los conflictos comerciales, civiles, de familia, laborales, entre otros. En este sentido, se ha abierto una oportunidad para ampliar, dinamizar e implementar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos en nuevos espacios que incluyen los ámbitos escolares, comunitarios, vecinales y laborales, frente a conflictos sociales, de recursos,

.....
5 Vásquez et al, 2009. “Ventajas y dificultades de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en el sistema penal acusatorio en Barranquilla”. Justicia Juris, Vol. 6. N.º 11. Abril – Septiembre. pp. 105-117.

ambientales, entre otros. Estos mecanismos son un instrumento para facilitar el diálogo, resolver pacíficamente los conflictos e infundir la cultura de paz entre comunidades.

Este proceso ya se ha materializado en diversas Cámaras de Comercio que promueven la creación e instalación de centros de conciliación escolar, la creación de centros de conciliación vecinal en zonas urbanas con poblaciones vulnerables, la formación de líderes sociales en conciliación en equidad, el fortalecimiento de los comités laborales para la resolución de conflictos, prestación de servicios gratuitos de conciliación y otros mecanismos a comunidades vulnerables en jornadas específicas, así como la generación de alianzas con universidades para la prestación de estos servicios.

Relación con las dimensiones de intervención para la paz

Esta línea estratégica se relaciona sobre todo con la dimensión de intervención para la paz referente a la reconciliación y convivencia, así como a la dimensión de institucionalidad y participación en la medida que fortalece las instituciones y las capacidades locales para la resolución pacífica de conflictos. Además, aquellas acciones en esta línea que se relacionan con el fortalecimiento de la capacidad de resiliencia de las personas y comunidades ante las dinámicas del conflicto le apuntan también a la dimensión de capital humano.

Recomendaciones

- En el contexto del posconflicto y de la construcción de paz, las Cámaras tienen una oportunidad no solo de expandir sus servicios de mecanismos alternativos de solución de conflictos, sino también de ser líderes en la consolidación de plataformas de solución de conflictos sociales en los ámbitos laborales, vecinales, escolares, entre

otros, en sus jurisdicciones.

- Las Cámaras de Comercio pueden ampliar su enfoque territorial y diferencial con el impulso y la implementación de iniciativas de conciliación escolar, comunitaria y vecinal en zonas rurales, zonas con debilidad institucionalidad y accesibilidad, dentro de sus jurisdicciones.
- Las Cámaras pueden llevar sus programas e iniciativas de mecanismos de resolución de conflictos en las zonas priorizadas a través de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET con el fin de aportar al fortalecimiento de capacidades de los actores en el territorio.
- Las Cámaras pueden articularse con las firmas de abogados para la prestación de servicios ad honorem de los mecanismos alternativos de resolución de controversias, dirigida a poblaciones vulnerables.
- Las Cámaras pueden revisar las figuras de arbitraje social y amigable composición para explorar posibilidades de adaptación en función de la construcción de paz y la reconciliación en sus jurisdicciones, en espacios vecinales, escolares, entre otros.
- Las Cámaras pueden lograr acuerdos con el Estado para fomentar la conciliación en derecho y en equidad, así como las prácticas escolares y vecinales para regiones y territorios priorizados, con el fin de consolidar modelos de justicia comunitaria legítimos, reconocidos, sostenibles y replicables.
- Las Cámaras pueden promover la creación y el fortalecimiento de centros de conciliación laboral para la resolución de conflictos sociales y la capacitación en cultura de paz y convivencia.

Buenas prácticas

La **Cámara de Comercio de Neiva** ha definido un plan de acción en el centro de conciliación que tiene como objetivo “contribuir al desarrollo regional

sostenible e incluyente promoviendo escenarios de convivencia hacia la cultura de la paz”, constituyendo cuatro programas que impulsan los mecanismos alternativos de solución de conflictos. Entre éstos se destacan “Convilab”, que busca promover en las empresas la implementación de acciones preventivas y pedagógicas frente al manejo de los conflictos y fortalecer la convivencia laboral. También se encuentra “Constructores de paz,” que se realiza en colegios y el cual orienta, previene e interviene en la resolución de conflictos escolares, contribuyendo a la promoción de una cultura pacífica y a una mejor convivencia al interior de las aulas de clase dejando capacidades instaladas en los estudiantes y demás miembros de la comunidad escolar. La Cámara también ha promovido la conciliación en un barrio de población vulnerable en la ciudad de Neiva, la ciudadela IV Centenario, para promover la resolución de conflictos entre vecinos y comunidades a través de la formación y la mediación. Estos programas se extienden más allá de la población que hace parte del tejido empresarial, y han sido dirigidos a otros sectores de la sociedad.

La **Cámara de Comercio de Medellín** ha compuesto una red privada de conciliación y arbitraje con otras Cámaras de Comercio de Antioquia, que involucra la participación de los centros de conciliación de las universidades y colegios de abogados. Además de las jornadas gratuitas de conciliación, la Cámara provee el servicio de arbitraje social en el cual se trabajan pequeñas causas de manera gratuita. La Cámara trabaja en conjunto con la Fundación ProBono para la atención de personas de escasos recursos en las jornadas de conciliación gratuita, en donde la Fundación presta acompañamiento en las sesiones, así como en la redacción de las Actas de conciliación.

La **Cámara de Comercio de Cartagena** desarrolló 27 jornadas gratuitas de conciliación y arbitraje en los municipios de Cartagena en 2016, realizando campañas de promoción de servicios gratuitos de

conciliación. Estas jornadas permitieron la atención de 300 personas. La Cámara también ha empezado a promocionar los mecanismos alternativos de solución de conflictos entre los empresarios a través de los Comités de convivencia empresarial, haciendo énfasis en la parte jurídica y psicológica, y capacitaciones en resolución de conflictos de empleados y directivos. La Cámara también ha incluido en su programa de gobierno corporativo consultorías de prevención de conflictos y de formación a través de un diplomado para microempresarios en productividad, en el cual se incluyó el tema de resolución de conflictos empresariales a 40 microempresarios de manera gratuita el año pasado. La Cámara también ha implementado su Programa Ariadna para la conciliación y mediación escolar en cerca de 50 colegios privados y distritales.

La **Cámara de Comercio de Florencia** ha incluido en su centro de conciliación y arbitraje el programa Plan Semilleros de Paz, en el cual se realizan jornadas en colegios dirigidas a alumnos de noveno y décimo grado, en las cuales se les enseña qué es la conciliación y otros MASC. Posteriormente, la Cámara asiste a los estudiantes para que ellos mismos construyan dentro de sus colegios centros de Conciliación escolar para solucionar sus conflictos, en especial contra el matoneo.

La **Cámara de Comercio de Bogotá** implementó un proyecto de Mediación Policial que tenía como objetivos promover la convivencia mediante la instalación de capacidades de mediación en la Policía, y mejorar la calidad del servicio de policía y la atención diferenciada de los conflictos de la ciudadanía. El proyecto contó con un diplomado en Mediación Policial (con dos promociones de 40 mediadores policiales en 2014 y 40 en el 2015), la definición preliminar de un modelo de mediación para la policía, un proceso de sensibilización a 800 policías, un programa de educación continuada y la implementación de dos pilotajes en la localidad de Chapine-

ro y el municipio de Soacha, con acompañamiento técnico en campo por parte de la CCB. Se llevaron a cabo 790 encuentros de mediación policial por mediadores que realizaron el Diplomado y 169 por mediadores no titulados (Soacha) y 237 mediaciones policiales (Chapinero), con un porcentaje de acuerdo de 89.2% y 95% respectivamente. Los tipos de conflictos abordados fueron asuntos de familia, vecinales, sociales, escolares y económicos.

La Cámara de Comercio de Bogotá también cuenta con otros programas y experiencias que podrían replicarse y adaptarse a los contextos locales de las otras cámaras tales como el Programa de Convivencia Comunitaria (sedes comunitarias – conciliación en equidad) cuyo objetivo es contribuir a la resolución pacífica y efectiva de conflictos de los ciudadanos por medio del acceso a la justicia a través de la conciliación en equidad. También se destaca el programa de convivencia estudiantil para la competitividad “Hermes” cuyo objetivo es propiciar escenarios para contribuir a la consolidación una cultura sin violencia y reconocer nuevas formas de manejo del conflicto, a través de un proceso innovador de formación, con la participación activa de la comunidad educativa, que permita la construcción de nuevas versiones de convivencia acordes a las necesidades de los contextos particulares; y por último, se destaca el Programa de Convivencia Empresarial -Plan Convive que busca fortalecer la convivencia en las empresas a través de los Comités de Convivencia Laboral, mediante el desarrollo de habilidades para el manejo adecuado del conflicto y el mejoramiento de la convivencia Empresarial como un aporte a la construcción de paz.

Línea estratégica 5: Alianzas estratégicas con actores públicos, privados y sociales

Objetivo

Fortalecer y ampliar las alianzas estratégicas con actores públicos, privados y sociales para la planeación, implementación y seguimiento a las políticas y programas que promueven las condiciones necesarias para el desarrollo pacífico sostenible en las regiones, alineando el desarrollo de infraestructura, acceso a servicios, desarrollo del capital humano y creación de mercados regionales inclusivos y competitivos a las estrategias para la prevención de conflictos y promoción de una paz sostenible.

Descripción

Las experiencias nacionales e internacionales revelan que los aportes e impactos de construcción de paz se multiplican de manera significativa cuando se actúa en alianza con otros actores. Si bien las alianzas entre organizaciones –sobre todo cuando se trata de entidades de sectores tan diferentes como el privado, el público, académico o social– no siempre son fáciles de formar y de gestionar, constituyen plataformas importantes para lograr resultados que muchas veces una Cámara sola no alcanzaría.

Las alianzas se pueden realizar de diferentes maneras, entre éstas, las Alianzas Público-Privadas que se rigen por normas formales y cláusulas contractuales preestablecidas; la colaboración puntual en determinados proyectos liderados desde una Cámara; acuerdos de acción conjunta entre actores no formalizados, o mesas de concertación multiactor. Estas plataformas y espacios son instrumentos importantes para el desarrollo regional que incluyen las necesidades, perspectivas y aportes de diferentes grupos de interés relevantes. Asimismo, las alianzas

estratégicas con entidades públicas locales y regionales pueden servir para fomentar entornos estables, pacíficos y propicios para el crecimiento de los negocios. Estas alianzas pueden potenciarse como vehículos para el fortalecimiento institucional que se requiere en contextos afectados por el conflicto, históricamente aislados y que cuentan con poca presencia y débil capacidad institucional.

Relación con las dimensiones de intervención para la paz

Por su carácter transversal, las acciones de esta línea estratégica de las alianzas con otros actores clave se alinean con todas las dimensiones de intervención desde el sector privado en la construcción de paz. En relación con la dimensión de gestión estratégica para la paz es importante resaltar la necesidad de emprender las alianzas estratégicas de una manera planeada e incorporando diferentes aspectos de una gestión atenta a la prevención de conflictos y promoción de la paz, como por ejemplo acción sin daño, Derechos Humanos, o transparencia y desincentivo de actividades relacionadas con el contrabando o la financiación del terrorismo desde los sectores privado y público en las regiones.

Adicional a lo anterior, cabe resaltar la importancia del accionar concertado y coherente desde las Cámaras de Comercio con otros actores en todas las otras dimensiones: desarrollo socioeconómico inclusivo, sostenibilidad ambiental, institucionalidad y participación, reconciliación y convivencia, y capital humano.

Recomendaciones

- En las alianzas con otros actores privados, públicos y sociales, es importante priorizar un enfoque basado en principios y criterios que favorezcan la paz (por ejemplo, inclusión a las dinámicas socioeconómicas de grupos pobla-

cionales vulnerables en razón del conflicto, distribución equitativa de recursos y beneficios, gestión responsable sensible al conflicto y debida diligencia en Derechos Humanos).

- Se logrará mayor impacto positivo en el desarrollo económico inclusivo y pacífico en la medida en que las alianzas incorporen las perspectivas de múltiples grupos de interés involucrados. Esto incluye aquellas poblaciones que puedan ser indirectamente afectadas por las intervenciones programadas y grupos sociales o entidades que históricamente no han sido invitados a participar en mesas de diálogo y alianzas regionales. Se recomienda partir de un sólido y amplio mapeo de actores locales y un análisis de contexto, que se cuente con indicadores de prevención de disputas y conflictos, teniendo en cuenta, además de las tensiones reales, las tensiones y resistencias potenciales que puedan frenar la exitosa implementación de las acciones planeadas.
- Para fortalecer el alcance de su compromiso con la construcción de paz, las Cámaras pueden vincularse y promover la adhesión de las empresas en su jurisdicción a plataformas como Empresas para la Paz de la red del Pacto Global Colombia y promoviendo el establecimiento de capítulos regionales de esta iniciativa nacional. Con líneas directas a la oficina internacional (Business for Peace, Nueva York), este es un espacio del sector privado con enfoque en el intercambio de Buenas prácticas, dilemas, soluciones y herramientas en materia de construcción de paz desde el día a día de la operación.
- En aquellas regiones con ausencia o debilidad histórica del Estado, así como con notorias condiciones de vulnerabilidad dadas las dinámicas del conflicto armado, las Cámaras pueden potenciar las alianzas público-privadas con en-

tidades públicas locales como vehículos para el fortalecimiento de la capacidad de estas organizaciones, promoviendo, por ejemplo, acciones de transferencia de conocimiento, acompañamiento técnico y asesorías en el marco de la alianza.

- Es importante que, al formar las alianzas con otros actores privados, públicos, académicos o sociales, se formulen objetivos claros y definición de responsabilidades, compromisos y mecanismos para la rendición de cuentas frente a lo que se esperan de cada una de las partes. Asimismo, las alianzas deberían contar con reglas de juego claras que rigen su funcionamiento, por ejemplo, en temas como la transparencia, la confidencialidad de la información, el desarrollo de las reuniones y la prevención de conflictos de interés.
- Para la promoción de aquellos aspectos de la agenda regional que puedan ser sensibles a la interferencia de intereses económicos o políticos de algunos actores, las Cámaras pueden buscar la formación de mesas o espacios de diálogo y concertación multiactor, como mecanismos de promoción de estrategias consensuadas y que tengan mayor legitimidad ante diferentes grupos de interés.
- Las Cámaras como líderes o parte de las alianzas con actores estratégicos, al igual que sus otros miembros, deberían asumir una actitud abierta, enfocada a conocer y entender los intereses de todos los demás actores involucrados, partiendo de la noción que los objetivos consensuados conjuntamente pueden demandar más tiempo, pero tendrán mejor acogida y mayores impactos.
- Las alianzas entre actores son una estrategia potente para la atracción de recursos de fondos nacionales e internacionales para la paz y la reconstrucción socioeconómica, política

y cultural en el posconflicto. En este sentido, se recomienda forjar alianzas que promuevan la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades entre las partes, en donde cada una de las organizaciones participantes complementa las demás.

- Dentro y desde las alianzas estratégicas, se puede promover la reconciliación socioeconómica en beneficio del desarrollo local y regional. Para lograr esto, es importante que las alianzas incluyan acciones intencionales y premeditadas, por ejemplo: buscar la inclusión de actores que han asumido posturas diferentes e incluso, opuestas, durante el conflicto; introducción de metodologías como técnicas de negocio, construcción de decisiones consensuadas, prevención y manejo de conflictos interpersonales, entre otros.

Buenas prácticas

La **Cámara de Comercio de Medellín** es promotora activa de varios grupos de articulación público-privada para impulsar el desarrollo de la ciudad y el departamento, y gestionar problemáticas específicas que se afrontan a nivel local y regional. Entre otros, se cuenta con los siguientes grupos: Infraestructura para la competitividad (vías 4G, donde uno de los enfoques prioritarios es el control sobre la transparencia en contratación; el Grupo público privado por el centro de Medellín; y Antioquia Exporta Más). Para facilitar el funcionamiento de estos grupos de articulación público-privada, la Cámara parte de una visión claramente formulada sobre el porqué y el cómo de estos grupos. Asimismo, se acordaron metodologías para las reuniones de las alianzas y la toma de decisiones, así como otros lineamientos encaminados a lograr y mantener la confianza entre las partes y garantizar el buen funcionamiento de estos espacios.

Las **Cámaras de Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla y Cali** son ejemplos de Cámaras que promueven grandes alianzas para el desarrollo del capital humano regional, y para trabajar conjuntamente en uno de los componentes decisivos para el crecimiento socioeconómico sostenible y pacífico que es el mejoramiento de los niveles de educación. Estas Cámaras promueven diferentes estrategias donde participan actores del sector privado, público, academia y comunidad educativa, cada uno desde su misión, actividad principal y contexto.

En Bucaramanga, la Cámara es parte activa en el Pacto por la Educación, con la intención de contribuir al mejoramiento de la educación pública, con líneas de acción en primera infancia, modelo educativo, formación docente y política pública. Asimismo, se canalizan recursos de empresarios locales y regionales destinados a este propósito.

La Cámara de Cartagena ha apoyado el cierre de brechas de la oferta académica para suplir las necesidades en perfiles y competencias de la industria portuaria. En Barranquilla, se apunta al desarrollo de las competencias necesarias en las personas desde temprana edad, en donde se busca el mayor nivel de coincidencia y correspondencia entre los perfiles que necesitan los sectores productivos priorizados desde la estrategia de clústeres de esta Cámara.

Finalmente, la Cámara de Cali promueve, mediante el programa GoCali, el mejoramiento de los niveles de bilingüismo en las instituciones educativas oficiales, puesto que la ciudad necesita de personas con competencias bilingües para la ampliación de los mercados y para impulsar nuevos emprendimientos en la región. Gracias a los éxitos logrados, el modelo será replicado en otros municipios del departamento, entre éstos Buenaventura, un área fuertemente afectada por la violencia.

La **Cámara de Comercio de Cali** ejerce la secretaría técnica del Bloque Regional de Congresistas. En este espacio, conformado por los Senadores y

Representantes a la Cámara del Valle del Cauca, con el concurso del Gobernador, alcaldes, la Asamblea Departamental, los Concejos Municipales, gremios locales y regionales, se trabajan los grandes proyectos regionales. Busca generar consensos alrededor de propuestas para la promoción de la competitividad y prosperidad regional. Se trabajan proyectos de manera articulada con los planes nacionales y regionales de desarrollo, y desde la mesa se hace lobby ante el Gobierno nacional, para gestionar apoyos para los proyectos priorizados. Actualmente se está empezando a formar el Bloque del Pacífico, basado en el mismo modelo, para la promoción del desarrollo socioeconómico desde un enfoque integrado que abarca los departamentos de Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño.

Esta sección detalló la propuesta estratégica de construcción de paz para las Cámaras de Comercio y Confecámaras, a partir de una misión, visión objetivos y desarrollo de cada una de las líneas estratégicas priorizadas para este estudio. Con base en esta propuesta estratégica, el Anexo 1 ilustra, a través de ejemplos concretos, cómo las Cámaras de Comercio pueden integrar la construcción de paz a su planeación estratégica y, por ende, a su gestión.



Referencias



Para profundizar en temas relacionados con el sector privado, Cámaras de Comercio y construcción de paz en el contexto nacional e internacional, se incluyen algunos referentes claves:

- **Andersson, J.J., T. Evers, G. Sjösted, 2011.** Private sector actors and peacebuilding. A framework for analysis. <http://www.ui.se/upl/files/61984.pdf>
- **Banco Mundial, 2014.** Hacia la paz sostenible, la erradicación de la pobreza y la prosperidad compartida. Notas de política: Colombia. <http://documents.worldbank.org/curated/pt/463531468260046112/Hacia-la-paz-sostenible-la-erradicaci%C3%B3n-de-la-pobreza-y-la-prosperidad-compartida>
- **Banfield, J., C. Gündüz, N. Killick (eds.), 2006.** Local Business, local Peace. The peacebuilding potential of the domestic private sector. International Alert: www.international-alert.org/publications/local-business-local-peace
- **Cámara de Comercio de Bogotá –CCB-, Instituto Catalán Internacional para la Paz, Fundación Ideas para la Paz –FIP-, 2014.** Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz. <https://www.ccb.org.co/content/download/7210/97986/version/1/file/Perspectivas%20y%20aportes%20empresariales%20para%20la%20construccion%20de%20paz%20final.pdf>
- **Caracol. “Sacar la paz adelante debe ser una asignatura del pueblo colombiano: Shlomo Ben Ami”. Septiembre, 2015.** http://caracol.com.co/radio/2015/09/24/nacional/1443118864_165613.html
- **Contreras, R.T., 2006.** “Sociedad civil, empresarios y Estado de la mano: Oportunidades laborales a los reincorporados”. Julio, 2006. En [Voltairenet.org: http://www.voltairenet.org/article142463.html](http://www.voltairenet.org/article142463.html)
- **CCB, UNODC, 2014.** Guía anticorrupción para las empresas. Basada en el Estatuto Anticorrupción. <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13890>
- **FIP (2015).** La oportunidad de la paz. Una propuesta de transformación. <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/57052cf83314e.pdf>
- **Escallón Emiliani, A., 2016,** “Las empresas y el desarrollo de capital humano”, La Silla Vacía: Global Reporting Initiative –GRI-. Estándares GRI: <https://www.globalreporting.org/standards>
- **International Labour Organization (ILO), 2016.** Case study. Business and peace in Sri Lanka: the roles of employer and business member organizations. http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/2016/sri_lanka_conflict_2016_cases-tudy.pdf
- **El Heraldó. Septiembre, 2016.** “Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecámaras, dijo que hay empresarios que se deben considerar víctimas del conflicto”. <https://www.elheraldo.co/economia/los-empresarios-tambien-han-sido-victimas-confecamaras-282521>
- **Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos -OACNUDH-. 2011.** Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”. http://www.hchr.org.mx/images/doc_pub/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

- **Organización Internacional para las Migraciones -OIM-, Fundación Social, Alcaldía Mayor de Bogotá, Uariv, Cifras & Conceptos, 2014.** Índice de Condiciones para la Reconciliación Nacional: Piloto Bogotá. En: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/node/296>
- **Pacto Global. Los Diez Principios de Pacto Global:** <http://www.pactoglobal-colombia.org/nosotros/los-10-principios.html>
- **Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, 2010.** América Latina y el Caribe: una superpotencia de biodiversidad. Un documento de política. <http://www.undp.org/content/undp/es/home/presscenter/pressreleases/2010/12/02/amrica-latina-y-el-caribe-superpotencias-de-biodiversidad.html>
- **Proclama del Cauca, 2017.** “Procuraduría constituye alianzas contra la corrupción”. Abril. <https://www.proclamadelcauca.com/2017/04/procuraduria-constituye-alianzas-la-corrupcion.html>
- **Reyes, J. J., 2005.** “La encrucijada de las Cámaras de Comercio de Colombia: Una aproximación a las Cámaras de Comercio, sus fortalezas y amenazas.” Pontificia Universidad Javeriana - Ciencias Jurídicas. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere7/DEFINITIVA/TESIS%2037.pdf>
- **SuperSociedades, 2011.** Modelo de gestión del Riesgo de LA/FT para el sector real. <http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/prevencion-riesgo-lavado-de-activos/modelo-de-gestion-del-riesgo-de-la-ft/Paginas/default.aspx>
- **The Institute for Economics and Peace. 2015.** Pillars of Peace. Understanding the key attitudes and institutions that underpin peaceful societies. <https://www.files.ethz.ch/isn/169569/Pillars%20of%20Peace%20Report%20IEP.pdf>
- **The Portland Trust, 2013.** The Role of Business in Peacemaking: Lessons from Cyprus, Northern Ireland, South Africa and the South Caucasus. http://www.portlandtrust.org/sites/default/files/pubs/role_of_business_2.pdf
- **United Nations Global Compact, 2015.** Advancing the Sustainable Development Goals by Supporting Peace: How Business Can Contribute. <https://www.unglobalcompact.org/library/3151>
- **Vásquez, R., De Alba, H & Palacio, M., 2009.** “Ventajas y dificultades de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en el sistema penal acusatorio en Barranquilla”. Justicia Juris, Vol. 6. N° 11. Abril – Septiembre. pp. 105-117.
- **WRadio, Julio 12, 2006.** “Juristas rechazan llamado de Confecámaras para que magistrados corte suprema no salgan a vacaciones”. <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/juristas-rechazan-llamado-de-confecamaras-para-que-magistrados-corte-suprema-no-salgan-a-vacaciones/20061211/nota/366804.aspx>



Anexo

**¿Cómo integrar la paz en la planeación
estratégica de las Cámaras?**



Introducción

Habiendo presentado la propuesta estratégica para aportar a la construcción de paz desde las Cámaras de Comercio, en este Anexo se incluyen algunos ejemplos de acciones concretas para ilustrar cómo las Cámaras pueden integrar la construcción de paz en su planeación estratégica y por ende en su gestión.

Asimismo, con el fin de responder a las inquietudes expresadas durante la Junta Directiva y la sesión en pleno del Encuentro Nacional de Cámaras de Comercio de Colombia los días 15 y 16 de junio de 2017 en San Andrés Islas, se incluye información relacionada con los recientes decretos de la Presidencia de la República asociados a la implementación de los Acuerdos, los cuales podrán servir de consulta para todas las Cámaras de Comercio.

1. Prácticas documentadas

1.1 Inclusión de acciones para la paz en la planeación estratégica

Descripción

Durante las visitas a terreno, se identificaron algunas modalidades de inclusión de la construcción de paz como eje estratégico de gestión, acción e intervención en las Cámaras de Comercio. De la información recogida se infiere que este proceso puede tener efectos en el corto y mediano plazo en el diseño e implementación de programas y proyectos relacionados con la construcción de paz y la manera en la cual las Cámaras de Comercio aborden procesos de posconflicto. Adicionalmente, la inclusión de este ámbito en la planeación puede tener efectos de mediano y largo plazo al interior de las Cámaras, en su cultura organizacional y procesos operativos, a medida que se vaya involucrando a los empleados,

directivos y demás colaboradores en las actividades relacionadas con la construcción de paz, la reconciliación y el posconflicto.

Se identificaron principalmente dos tipos de aproximaciones en la planeación estratégica que incluye la paz como foco de acción. Una se evidenció en dos Cámaras que definieron sus planes estratégicos con un componente transversal de construcción de paz que incluye objetivos, actividades, presupuestos e indicadores en diversas vicepresidencias y departamentos de la organización. La segunda aproximación es la creación de una dirección de construcción de paz dentro de una de las vicepresidencias de la Cámara.

A continuación, presentamos los detalles de estas aproximaciones.

Buenas prácticas

a. Inclusión del enfoque de construcción de paz desde la planeación estratégica

La **Cámara de Comercio de Florencia** incluyó la paz en su nuevo plan estratégico de tres años (2017-2020) con enfoques en las siguientes líneas: conocimiento, pedagogía y participación para la construcción de paz; fortalecimiento institucional para la construcción de paz (APP y academia nacional e internacional); desarrollo de una agenda de alineación con las entidades nacionales, Gobernación y municipios sobre construcción de paz a través de los planes de desarrollo; establecimiento de alianzas estratégicas para la elaboración e implementación de proyectos que benefician al sector empresarial; y el observatorio de paz enfocado, entre otros, en la veeduría ciudadana y el control social a la implementación de los acuerdos.

Por su parte, la **Cámara de Comercio de Neiva** ha definido en su plan de acción anual de los dos últimos años (2016 y 2017) acciones para la construcción de paz en esa corporación, desde las diferentes vicepresidencias y ámbitos de acción típicos

de la organización. La construcción de paz se convierte en un enfoque transversal que impacta el funcionamiento y actividades de las diferentes áreas y departamentos de la Cámara. Por ejemplo, la Cámara establece como uno de sus objetivos estratégicos “contribuir al desarrollo regional sostenible e incluyente promoviendo escenarios de convivencia hacia la cultura de la paz”. Este objetivo estratégico genera acciones y actividades en los ámbitos de la competitividad regional, el centro de conciliación, el desarrollo empresarial, entre otros.

b. Inclusión del enfoque de paz desde el ajuste a la estructura de la Cámara

La Cámara de Comercio de Bogotá ha tenido una aproximación diferente en la inclusión de la construcción de paz como eje estratégico. Ésta consiste en una modificación estructural de la Cámara, en la Vicepresidencia de Alianzas Público-Privadas, con la creación de un área dedicada a los asuntos de posconflicto y paz, denominada la Dirección de Construcción de Paz. Al respecto, la Cámara ha definido que su objetivo general es consolidarse como líder en el modelo, la agenda y la estrategia de relacionamiento y participación del sector empresarial en la construcción de paz para Bogotá-región.

La Cámara ha establecido seis líneas estratégicas para la construcción de paz que incluyen: la gestión y transferencia del conocimiento para la construcción de paz; el fortalecimiento institucional y de capacidades para la construcción de paz; la pedagogía, la participación y el diálogo cívico; la relación ciudad y construcción de paz; las oportunidades y beneficios empresariales de la construcción de paz y la comunicación para la construcción de paz desde el sector privado.

Entre las acciones que la Cámara ha implementado recientemente y en colaboración con diferentes aliados se destaca la XVI Cumbre Mundial de los Premios Nobel en la cual Bogotá fue declarada “ciu-

dad mundial de la paz”, los encuentros y jornadas para socializar y promover la discusión alrededor de las negociaciones de paz, la encuesta empresarial de paz para identificar percepciones, tendencias y conocimientos de los empresarios sobre posconflicto y paz y los desafíos y oportunidades que de allí se derivan, proyectos de reconciliación y memoria, y el lanzamiento en alianza con la FIP de “EmPaz: Medición empresarial para la paz”, una herramienta que tiene como finalidad medir y orientar el alcance de los aportes de las empresas a la construcción de paz desde su gestión y desde su inversión social.

1.2 Elaboración de la línea base, indicadores y medición de impactos

Descripción

La definición de objetivos generales y específicos de construcción de paz, con responsabilidades, presupuestos asociados y mecanismos de monitoreo y control para su cumplimiento, es la manera de asegurar que los aportes a la paz desde las Cámaras superen las acciones puntuales de bajo impacto. Es clave la definición de indicadores de producto, resultado e impacto para medir el logro de objetivos e identificar brechas y oportunidades de mejora.

Desde la FIP se recomienda la elaboración de una línea base que parta de una selección de los indicadores más relevantes para la medición del desarrollo inclusivo y la disminución de desigualdades sociales, económicas, educativas, etc. Estos indicadores deben estar asociados con las tendencias regionales que inciden en la prevención de conflictos y violencias. Estas mediciones pueden volverse importantes instrumentos para la promoción del desarrollo socioeconómico local con énfasis en la promoción de la paz.

Otros estándares e indicadores que permiten medir aspectos relacionados con la construcción de paz se encuentran en guías y marcos internacionales

de sostenibilidad, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cruzados con los estándares GRI (ver la siguiente sección). Estas iniciativas comprenden lineamientos para la medición desde una perspectiva más cualitativa, y pueden dar luces sobre aquellos aspectos que las Cámaras consideran más relevantes en su contexto y en relación con la promoción de la paz.

Establecida la línea base y priorizados los indicadores de medición, las Cámaras pueden medir con intervalos regulares, por ejemplo, los avances (o retrocesos) anualmente y priorizar aquellos indicadores donde, de acuerdo con su contexto y estrategias organizacionales, pueden tener mayor impacto.

Por otro lado, las Cámaras pueden incluir mediciones de aspectos relacionados con construcción de paz a otras prácticas ya existentes, por ejemplo, encuestas de opinión y de percepción entre empresarios y otros públicos, la utilización de la herramienta EmPaz de la FIP y la Cámara de Comercio de Bogotá, o en estudios económicos de las tendencias en desarrollo y competitividad regionales. Además de registrar tendencias, estas evaluaciones y mediciones pueden servir como base para la acción con impacto. Identificando brechas o aspectos a mejorar, la Cámara puede definir áreas e intervenciones específicas para lograr cambios que favorecen la creación de entornos propicios para la paz, así como para los negocios.

Buenas prácticas

La **Cámara de Comercio de Bogotá** realiza la Encuesta Empresarial sobre la Paz, que genera información sobre las posturas de los empresarios locales frente a diferentes aspectos relacionados con la construcción de paz. Esta encuesta, que abarca temas relacionados con la inclusión laboral de población derivada del conflicto, la formación y la reconciliación, entre otros, ha inspirado prácticas en algunas otras Cámaras. Actualmente, se tiene pre-

visto replicar encuestas similares en nueve ciudades del país. Adicionalmente, la Cámara desarrolló en alianza con la FIP, la herramienta EmPaz, un instrumento de medición de los aportes a la construcción de paz de las empresas y otras organizaciones del sector privado.

La **Cámara de Comercio de Cali** viene realizando encuestas de percepción basadas en el GEM -Global Entrepreneurship Monitor- para medir las percepciones de los empresarios del Valle, sobre temas como la innovación, corrupción, viabilidad y disponibilidad de recursos. Se estableció una línea base en 2015 y se definieron ocho puntos críticos que se trabajarían desde el área Mentalidad y Cultura de la Cámara, para mejorar las percepciones al respecto. La presentación de resultados en 2016 reveló que se logró un cambio de 25% en promedio de la percepción en cada uno de estos indicadores. Si bien la encuesta abarca indicadores que tienen relación con la construcción de paz desde el sector empresarial, por ahora esta relación queda implícita. Sin embargo, la Cámara ve factible a futuro integrar en la encuesta preguntas más específicas relacionadas con la paz.

Actualmente, la **Cámara de Comercio de Cúcuta** prepara el desarrollo de indicadores locales que permitan realizar mediciones más alineadas con las necesidades del departamento y obtener datos precisos, actualizados y en tiempo real. Este esfuerzo, que se realiza en alianza con el Banco de la República y la Universidad Javeriana, e inspirado en el modelo desarrollado en Cali, pretende complementar los datos del DANE. La medición basada en indicadores locales le permitirá a la Cámara incluir un enfoque en construcción de paz, abordando aquellas tendencias socioeconómicas que tengan una relación directa con este tema.

1.3 Adhesión a estándares e iniciativas relacionadas con construcción de paz

Descripción

Dentro del movimiento internacional de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se han publicado diferentes normas, estándares y guías que promueven el compromiso desde el sector privado con la promoción de la sostenibilidad ambiental, económica y social. Existen varias iniciativas internacionalmente reconocidas que abarcan aspectos específicos relacionados con el tema de empresas y paz. Algunos ejemplos de esto son los diez Principios del Pacto Global de Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y en especial, el Objetivo 16 sobre paz, instituciones sólidas y justicia. Adicionalmente, en la esfera de Derechos Humanos, los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos se constituyen en un estándar acogido con unanimidad por los miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Otros ejemplos son las herramientas que facilitan la implementación de los enfoques de acción sin daño o prácticas empresariales sensibles al conflicto en el día a día de la organización, las guías sobre la gestión responsable de cadenas de suministro en regiones afectadas por el conflicto, o la gestión de riesgos para empresas en contextos de conflicto y alto riesgo. Muchas empresas y otros actores del sector privado en Colombia han acogido una o más de estas iniciativas para mostrar su compromiso con los Derechos Humanos y una gestión sensible a la prevención de conflictos.

Se recomienda que las Cámaras de Comercio incorporen estos y otros principios y lineamientos a su gestión y sus prácticas, y promuevan su acogida entre las empresas afiliadas y matriculadas. En esta línea es importante resaltar que no es suficiente limitarse a hacer declaraciones de adhesión en papel, sino que estos lineamientos se integren en las

acciones de la organización. Esto se puede lograr de diferentes maneras, como, por ejemplo: selección de los principios y líneas de acción más relevantes con respecto a la construcción de paz e inclusión en la planeación estratégica multianual, priorización de uno de estos principios y lineamientos como enfoque de acción prioritario en un determinado año, o la formación de un grupo o comité de trabajo interno que promueva la integración de lineamientos específicos en las diferentes áreas de la organización.

La promoción de los principios y lineamientos relacionados con construcción de paz entre las empresas y otras organizaciones afiliadas y matriculadas se puede incorporar en los programas de capacitación, asesoría para el fortalecimiento empresarial, en charlas y foros para público abierto e, incluso, mediante la oferta de guías y herramientas en la página web que faciliten la acogida de prácticas sensibles al conflicto y promotoras de paz por parte de empresas vinculadas.

Buenas prácticas

La **Cámara de Comercio de Barranquilla** concibe el desarrollo como crecimiento económico que debe ser equitativo y sostenible. Desde esta lógica, promueve la sostenibilidad y la gestión responsable en la misma organización. Esto lo hace mediante la adhesión al Pacto Global (hace 4 años) y el reporte de acuerdo con los estándares de sostenibilidad del Global Reporting Initiative -GRI-. Desde la Oficina de Desarrollo Estratégico se monitorea el cumplimiento con los aspectos en sostenibilidad que propician estas guías (por ejemplo: transparencia y anticorrupción o sostenibilidad ambiental), contra indicadores de calidad más altos. En el marco de su adhesión al Pacto Global, la Cámara hace una priorización anual de principios: por ejemplo, para 2017 la organización promueve el seguimiento a la implementación de los Principios 1 y 2 (Derechos Humanos), con el propósito de evaluar el desempe-

ño de 36 proveedores que la Cámara ha identificado como críticos con respecto a sus riesgos en Derechos Humanos.

Asimismo, la Cámara busca la transparencia en la rendición de cuentas anual mediante sus informes GRI. Desde un punto de vista de imagen y reputación ante algunos grupos de interés, el reporte transparente sobre eventuales debilidades detectadas puede resultar difícil. No obstante, la junta directiva asumió la postura audaz y transparente de facilitar la información de manera veraz, reportando incluso los asuntos menos favorables en su gestión.

1.4 Alineación de las estrategias con las políticas para la implementación de los acuerdos de paz

Descripción

Durante las visitas a terreno se identificó que algunas Cámaras de Comercio están evaluando su manera de aproximarse a la coyuntura actual derivada de la firma de los acuerdos de paz con las FARC, y anticiparse a los eventuales acuerdos que se lleguen con el ELN, teniendo en cuenta los efectos que éstos tienen directamente en los territorios. En desarrollo de este proyecto, se destacó el caso de una Cámara de Comercio que llevó a cabo una revisión de los acuerdos, y estableció una serie de estrategias que contribuyeran a la construcción de paz desde el accionar de la Cámara. Al respecto, en la Parte 2 de este anexo se incluye información sobre algunas políticas públicas que se ha formulado para la implementación del Acuerdo entre el Gobierno y las FARC, y las cuales pueden ser relevantes para las Cámaras de Comercio.

Buenas prácticas

La Cámara de Comercio de Cúcuta llevó a cabo una revisión del Acuerdo final de paz entre el Go-

bierno y las FARC y de los lineamientos de política pública elaborados hasta la fecha sobre apuestas productivas regionales. A partir de esta revisión, esta Cámara ha definido diferentes estrategias en sus ámbitos de fortalecimiento empresarial, competitividad regional y otros ámbitos donde la implementación de los acuerdos pueda tener mayor impacto. Entre las diferentes estrategias y acciones identificadas, la Cámara priorizó sus esfuerzos en el programa de transformación territorial de Tibú para la sustitución de cultivos, impulsando sus apuestas productivas de sábila, cacao y otros productos, con una componente de agricultura ecológica. De igual forma, y en atención a su contexto, la Cámara ha profundizado en los impactos de la implementación de los acuerdos en las relaciones fronterizas con Venezuela.

1.5 Ética y buen gobierno corporativo

Descripción

El buen gobierno corporativo se refiere al conjunto de normas, mecanismos e instrumentos que voluntariamente adoptan las compañías y otras organizaciones del sector empresarial, con el objetivo de promover la transparencia en los sistemas y procesos, a nivel administrativo y en otros ámbitos. Si bien en sus orígenes las prácticas de buen gobierno se relacionaban con los derechos de los accionistas en compañías que cotizan acciones en la Bolsa de valores para regular las actuaciones de los administradores y los órganos de gobierno, en el marco del movimiento de la Responsabilidad Social Empresarial el alcance de este concepto se ha ido ampliando hasta incluir la conducta de los funcionarios en todos los niveles y frente a todos los grupos de interés de las empresas de cualquier tipo y tamaño.

En esta línea, los estándares de buen gobierno –destinados, por ejemplo, a promover la transparencia y a desincentivar la corrupción y otros fenómenos

fraudulentos—, están directamente relacionados con las conductas propias de una cultura de legalidad y las relaciones transparentes entre una organización y sus grupos de interés internos y externos, públicos, privados y sociales. Estas acciones ayudan a promover las transacciones basadas en la confianza y a desincentivar actividades y economías ilegales relacionadas con el conflicto armado.

Además de implementar estándares de buen gobierno en su propia organización, Confecámaras y las Cámaras de Comercio pueden promover dichos estándares entre las empresas y organizaciones sin ánimo de lucro en sus jurisdicciones. Más allá del cumplimiento de la ley colombiana y la normatividad internacional al respecto, los compromisos en materia de buen gobierno deberían estar motivados por los principios de la ética corporativa y, en este sentido, más allá de tener un código formulado al respecto, deberían reflejarse en los valores de la organización y materializarse en los comportamientos de sus miembros.

Buenas prácticas

La **Cámara de Comercio de Medellín** está desarrollando e implementando un nuevo modelo de gestión de gobierno corporativo para suplir las brechas de gobernanza y promover la transparencia en la organización, dando buen ejemplo para otras empresas. El modelo incluye un sistema de seguimiento, reportes y mecanismos de transparencia. Para su promoción externa entre empresas en su jurisdicción, la Unidad de Gobierno Corporativo presta servicios a pequeñas y medianas empresas, acercándolas al lenguaje del gobierno corporativo. Asimismo, se ofrecen servicios de consultoría en debida diligencia para prevenir riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.

Una línea fuerte de la **Cámara de Comercio de Barranquilla** es la promoción de la ética empresarial y el buen gobierno corporativo entre empresas

locales. El programa, liderado desde el 2010 por la Cámara, originalmente estaba enfocado a las empresas familiares. Actualmente se amplió el alcance por medio de una alianza con la Corporación Financiera Internacional -IFC-, que busca promover la adhesión a estándares de buen gobierno más sofisticados, entre otros en transparencia, ante grandes empresas tractoras y PYMES de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. Para ello, se brinda capacitación y formación a consultores especializados en el tema. La meta a cinco años es lograr la adopción en 100 empresas de prácticas en buen gobierno, ética y anticorrupción.

Por otro lado, dentro de sus estrategias de promoción de este tema en su área de influencia, la Cámara de Barranquilla forma parte de la junta directiva de la fundación Protransparencia, aliado regional de la Corporación Transparencia por Colombia, que promueve acciones de buen gobierno y control ciudadano a nivel local.

1.6 Acciones para ampliar el impacto en la construcción de paz

Se resaltan algunas acciones que pueden desarrollar las Cámaras para ampliar el aporte a la construcción de paz. Estas acciones, se refieren a las intervenciones en el área de influencia externa de las Cámaras, con el propósito de promover el compromiso y los impactos en su entorno local, regional y nacional.

Durante el trabajo de campo, la FIP identificó una serie de acciones por parte de diferentes Cámaras de Comercio que no se suscriben a los cinco ámbitos priorizados. Sin embargo, se destacan porque contribuyen a la construcción de paz en sus áreas de influencia. Estos lineamientos e iniciativas son de gran importancia en la medida que, aunque no son actividades típicas de una Cámara de Comercio, pueden ser tomadas como experiencias replicables y adaptables en otras regiones del país.

1.6.1 Liderar con el buen ejemplo

Descripción

Como se ha mencionado anteriormente, las Cámaras tienen una gran capacidad de incidencia en los territorios, especialmente en aquellos que históricamente han tenido bajos niveles de institucionalidad y presencia estatal. Adicional a esto, las Cámaras tienen la virtud de inspirar comportamientos, actitudes, acciones y visiones para ser replicados por sus pares o por otras organizaciones de los sectores público, privado y sin ánimo de lucro.

Buenas prácticas

Varias Cámaras han definido como objetivo –además de promover estrategias y prácticas de construcción de paz en la propia organización– difundir estas buenas prácticas entre otras organizaciones en su área de influencia. Ejemplos de esto son la Cámara de Comercio de Bogotá con la vinculación laboral de excombatientes y sus estrategias de divulgación de estos programas entre empresas en la ciudad-región y la oferta de acompañamiento a aquellas empresas que decidan seguir el ejemplo. La Cámara de Comercio de Medellín también se destaca por la promoción de las prácticas de buen gobierno entre las empresas sucursales, así como en empresas afiliadas, entre otras. Otros casos son las Cámaras de Comercio de Cúcuta y Neiva que han reestructurado sus planes de acción y estrategias de cara a los retos de construcción de paz que el posconflicto genera.

1.6.2 Alianzas interinstitucionales entre Cámaras

Descripción

Mediante alianzas entre Cámaras, se puede lograr un mayor impacto en la construcción de paz en áreas geográficas más amplias (para una descripción del valor agregado del trabajo en alianza, ver la sección del documento principal Línea estratégica 5: Alianzas estratégicas con actores públicos, privados y sociales).

Estas alianzas se pueden materializar mediante diferentes modalidades de colaboración, entre éstas, las alianzas para la implementación de proyectos que involucran a diferentes Cámaras, en donde se recomienda que se vinculen Cámaras grandes y más pequeñas y que se haga del intercambio de experiencias, la transferencia de conocimientos y capacidades, una línea de trabajo intencional y adicional al objeto del proyecto. Otra modalidad son las alianzas que se pueden formar entre una Cámara coordinadora o grande y otras Cámaras subregionales, para promover el fortalecimiento de estas últimas, aprovechando la mayor capacidad en recursos que tienen las Cámaras coordinadoras.

Las alianzas inter-camerales constituyen un vehículo para ampliar la consecución de recursos de cooperación destinados al posconflicto, alineando sus funciones misionales y acciones con estrategias de construcción de paz. Este proceso puede darse de manera progresiva, desde los procesos de planeación y definición de estrategias, proyectos y programas anuales.

Buenas prácticas

La **Cámara de Comercio de Medellín** invierte en el fortalecimiento organizacional de Cámaras regionales en el Magdalena Medio y el Nordeste Antioqueño, que han estado apartadas por razones de orden público en épocas de mayor violencia. Asimismo, la Cámara de Medellín apoya, opera y acompaña técnicamente el sistema de registro mercantil de la Cámara de Quibdó, cuya capacidad administrativa se ha visto limitada también por dinámicas relacionadas con el conflicto.

Varias Cámaras de Comercio participan en el programa Alianzas para la Innovación promovido por Confecámaras y apoyado por Colciencias. Este modelo colaborativo, en donde Confecámaras asume el rol de gestora de recursos en beneficio de alianzas entre las Cámaras regionales, busca el balance entre Cámaras grandes que tienen mayor capacidad en recursos financieros y humanos, así como mayor alcance territorial, y Cámaras pequeñas.

1.7 Incidencia en la opinión pública, apoyo y participación en negociaciones de paz

Descripción

Las Cámaras de Comercio de Colombia y Confecámaras tienen la capacidad de articular a los sectores público, privado y a la comunidad, en la discusión y presentación de propuestas y soluciones a las problemáticas de las regiones en relación con los retos del posconflicto y la construcción de paz. En su rol de defender y estimular los intereses generales del empresariado y de la ciudadanía, tienen la responsabilidad de incidir positiva y objetivamente en la opinión pública, para propender por la generación de prosperidad y bienestar en la vida nacional. A partir de este fundamento, las Cámaras pueden ejercer un rol de apoyo, participación e incidencia en las negociaciones de paz entre el Gobierno y los grupos armados ilegales. Al

mismo tiempo, pueden funcionar como órganos consultivos y agencias de desarrollo para la implementación de determinados proyectos contemplados en los acuerdos para cumplir con objetivos de construcción de paz y los ODS.

Buenas prácticas

Confecámaras ha tenido una incidencia importante en el apoyo al proceso de negociación entre el Gobierno Nacional y las FARC, liderando el camino de sensibilización, estrategias y acciones de construcción de paz desde las Cámaras de Comercio, las empresas, y otros gremios. Al mismo tiempo ha ejercido un rol constructivo de los asuntos acordados en las negociaciones, haciendo críticas constructivas aportando propuestas a través de comunicados, foros y en los Encuentros Nacionales de Cámaras de Comercio.

Diferentes Cámaras de Comercio han organizado encuentros, foros, simposios de diferente naturaleza y con múltiples actores para socializar, debatir, proponer y comunicar los diferentes temas del posconflicto y la paz, su impacto en el sector privado, entre otros temas.

La **Cámara de Comercio de Bucaramanga** ha realizado acercamientos para participar en la Mesa de Diálogo Departamental para el proceso de negociación con el ELN, con la intención de escuchar las propuestas y comprender el papel del sector privado en dicho proceso de negociación.

La **Cámara de Comercio de Cali** participó y colaboró en iniciativas como el evento organizado por la ONU y la Embajada de Irlanda, sobre el rol de sector empresarial en la construcción de paz, la Macro-rueda de la Reconciliación, y otras charlas —esto lo han realizado también múltiples Cámaras— invitando a expertos nacionales e internacionales a discutir sobre los alcances de la paz, su relación con el desarrollo, experiencias y lecciones aprendidas de otros procesos, entre otros temas.

2. Políticas públicas para el posconflicto

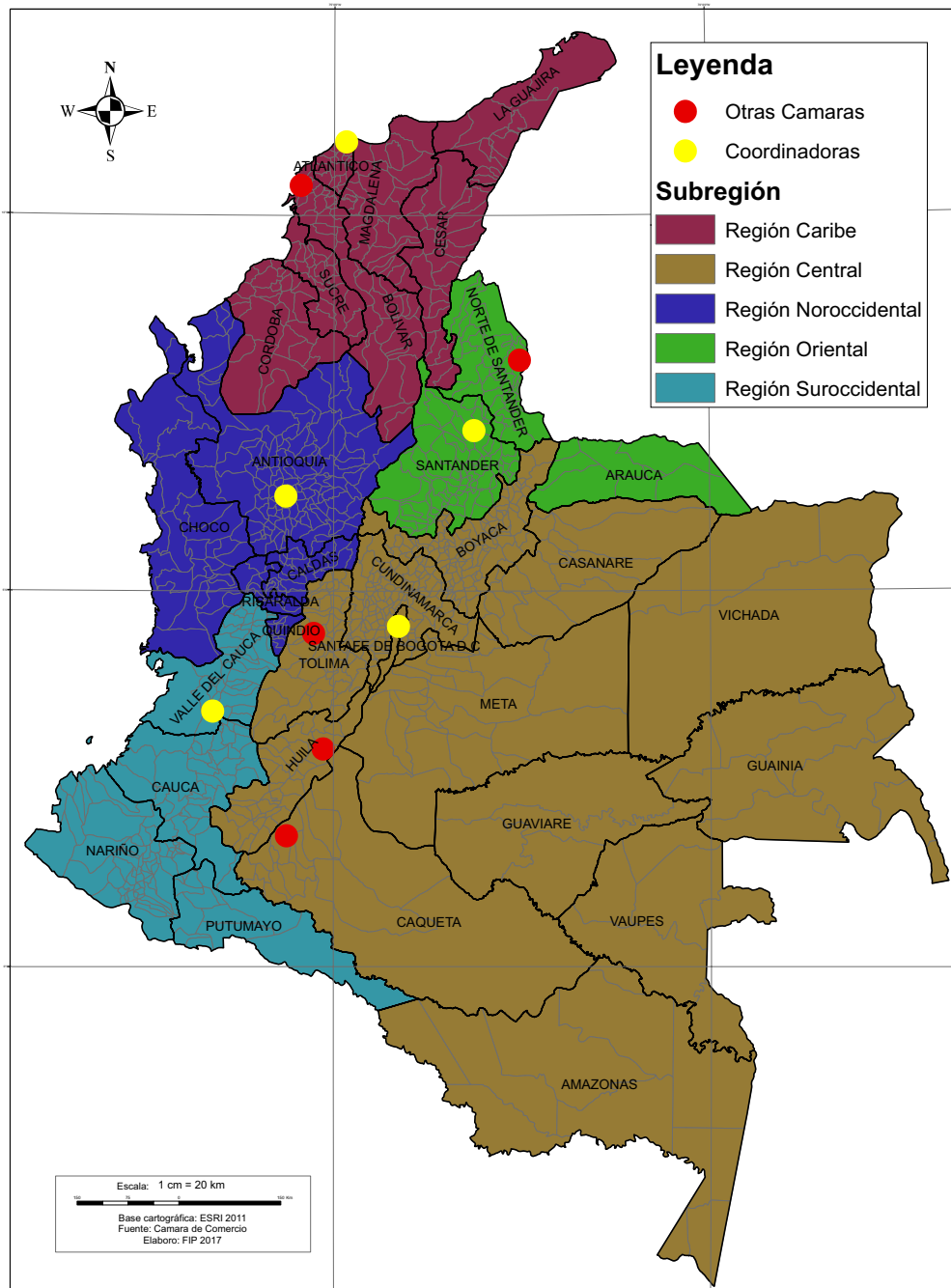
De las políticas públicas que se han formulado para la implementación del acuerdo con las FARC, a continuación, se resaltan algunas acciones que las Cámaras pueden integrar a sus estrategias para la construcción de paz en sus jurisdicciones.

Habiendo tomado nota de las inquietudes sobre los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y de las dificultades y reservas planteadas por Confecámaras al Gobierno Nacional frente a los incentivos que generan las Zonas Más Afectadas por el Conflicto (ZOMAC) para nuevas empresas, y la ausencia de incentivos para aquellas que han operado desde antes en medio de profundas conflictividades sociales y violencia armada, se han incluido algunas recomendaciones al respecto. Asimismo, presentamos el mapa que incluye a las diez Cámaras visitadas por la FIP, y una descripción de los PDET y las ZOMAC con el fin de apoyar el proce-

so de intervención y priorización que las Cámaras podrán realizar en sus diferentes jurisdicciones.

Recomendaciones

- Definir una estrategia de intervención que parte de los principios de enfoque territorial y diferencial, y corresponsabilidad y conexión entre lo rural y lo urbano.
- Establecer prioridades en la agenda de las Cámaras coordinadoras para apoyar proyectos y acciones en las zonas priorizadas en el marco del posconflicto.
- Asignar y articular alianzas, proyectos y responsabilidades a las Cámaras cuyas jurisdicciones abarquen una zona priorizada, para incidir en la implementación del acuerdo, promover el control social a la implementación del mismo y fomentar la participación de la ciudadanía en dichas zonas.



2.1 PDET y municipios priorizados

Ante la necesidad de alinear el desarrollo y los planes de acciones territoriales con lineamientos del Gobierno Nacional de cara a la construcción de paz e implementación de los Acuerdos de Paz, el punto 1 del Acuerdo Final estipula la creación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET. Éstos son instrumentos participativos de planificación para que las administraciones locales definan los programas y proyectos que ejecutarán durante su período de gobierno. Con los PDET se busca contribuir al desarrollo territorial mediante la transformación estructural del campo y un relacionamiento más equitativo entre el campo y la ciudad, por ejemplo, mediante el fortalecimiento de encadenamientos productivos.

El decreto que crea los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (Decreto 893 de 2017)⁶ define que las zonas priorizadas se caracterizan por presentar una incidencia de la pobreza multidimensional de 72,8%, mayor al nivel nacional que se ubica en 49,0%, según datos del Censo 2005. Asimismo, el 67,0% de los municipios presentan muy alta y alta incidencia del conflicto armado, según el índice de incidencia del conflicto armado del DNP, y concentraron el 94,2% de los cultivos de coca, según el Censo de SIMCI 2016. Por otra parte, los 170 municipios tienen un puntaje promedio de 56,4 en el componente de eficiencia en la evaluación de desempeño integral municipal del DNP del año 2015, frente a 59,8 del resto de municipios. Para el componente de eficacia el puntaje fue de 66,1 para los municipios PDET frente a 75,3 del resto de municipios.

.....
6 <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20893%20DEL%2028%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>

A partir de este decreto se crearon 16 PDET en 167 municipios que establecerían como temas prioritarios:

- Infraestructura vial (vías terciarias).
- Infraestructura de riego.
- Infraestructura eléctrica y de conectividad.
- Desarrollo social:
 - Salud
 - Educación
 - Vivienda
 - Erradicación de la pobreza
- Estímulos a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa.
- Asistencia técnica.
- Subsidios y créditos.
- Generación de ingresos.
- Mercadeo y comercialización de productos.
- Formalización laboral.

Adicionalmente, el Gobierno Nacional estableció una priorización previa de los **51 municipios más afectados por el conflicto armado** para una intervención rápida durante los primeros 100 días de implementación del Acuerdo.

Se definieron 5 líneas de acción para estos municipios que se resumen en: desarrollo productivo en zonas de cultivos ilícitos; mejoramiento de infraestructura vial rural; mejoramiento de infraestructura educativa; mejoramiento de vivienda rural; y electrificación rural.

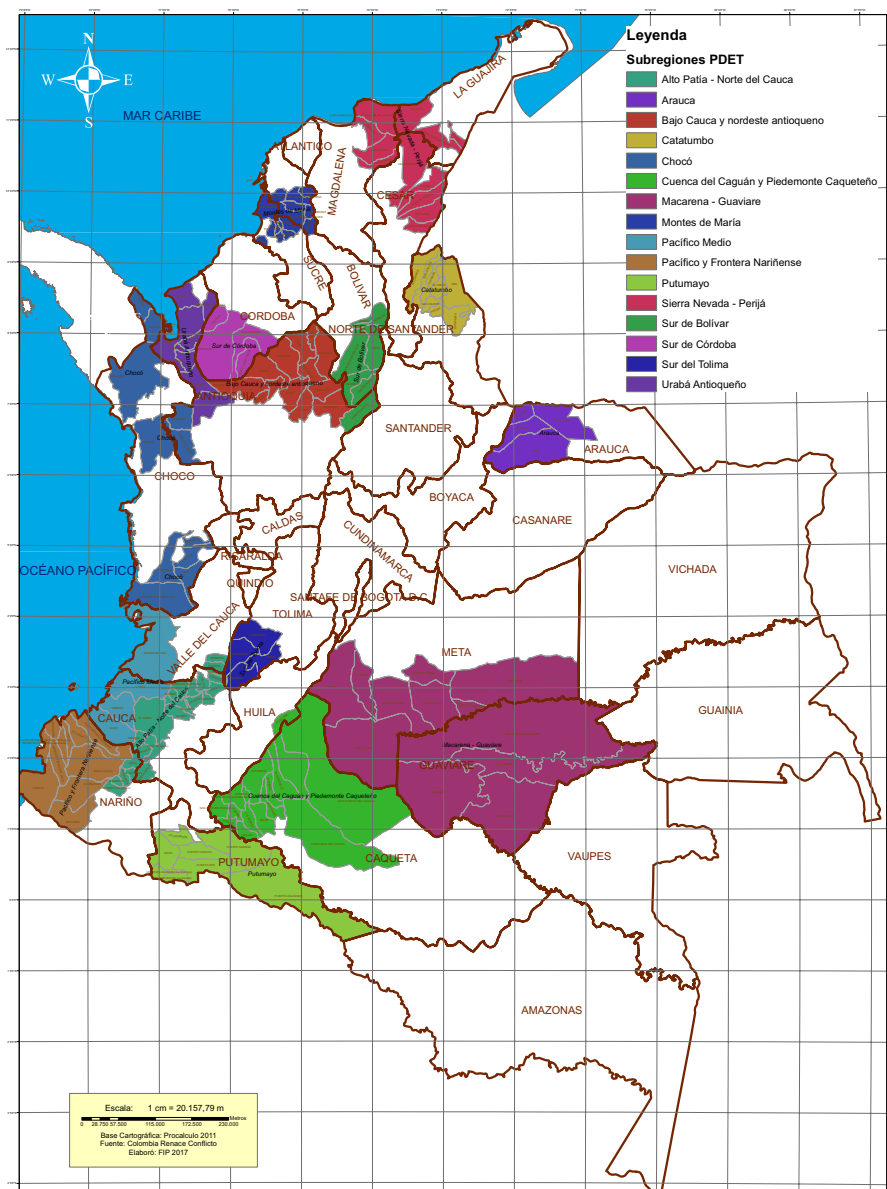
Los municipios seleccionados fueron: Anorí, Briceño, Cáceres, Dabeiba, Ituango, Remedios, Vigía del Fuerte (Antioquia); Arauquita (Arauca); Belén de los Andaquíes, El Paujil, La Montañita, San Vicente del Caguán (Caquetá); Buenos Aires, Caldono, El Tambo, Miranda (Cauca); La Paz (Cesar); Riosucio (Chocó); Montelíbano, Tierralta (Córdoba); El Retorno, Miraflores, San José del Guaviare (Guaviare); Fonseca (Guajira); La Macarena, Mesetas, Puerto Rico, Uribe,

Vista Hermosa (Meta); Barbacoas, Leiva, Los Andes, Olaya Herrera, Policarpa, Roberto Payán, San Andrés de Tumaco (Nariño); El Tarra, Teorama, Tibú (Norte de Santander); Leguísimo, Orito, Puerto Asís, Puerto

Caicedo, San Miguel, Valle del Guamuez, Villagarzón (Putumayo); Icononzo y Planadas (Tolima); Dagua y El Dovio (Valle del Cauca)⁷.

Mapa 2

Ubicación subregiones y municipios PDET



7 <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170222-Seran-las-comunidades-campesinas-las-que-elegir%C3%A1n-las-vias-terciarias-anunciadas-por-el-Gobierno-Nacional>

2.2 ZOMAC

Mediante la Ley 1819 de 2016, de reforma tributaria, el Congreso de la República estableció mecanismos para estimular que las empresas se instalen en las zonas que han sido más afectadas por el conflicto armado - ZOMAC. Éstas están constituidas por el conjunto de municipios que son considerados como más afectados por el conflicto, definidos para el efecto por el Ministerio de Hacienda, el Departamento Nacional de Planeación y la Agencia para la Renovación del Territorio ART). Las ZOMAC gozarán de medidas temporales especiales para atraer la inversión privada, mediante el impuesto de renta y complementarios.

El objetivo de las ZOMAC es dar incentivos tributarios que atraigan nuevas empresas para que se ubiquen en estas zonas y contribuyan con el cierre de brechas socioeconómicas entre estas zonas y el resto del país, fomentando temporalmente su desarrollo, el empleo y las formas organizadas de los campesinos, comunidades indígenas, afrodescendientes, raizales, palenqueras y productores rurales.

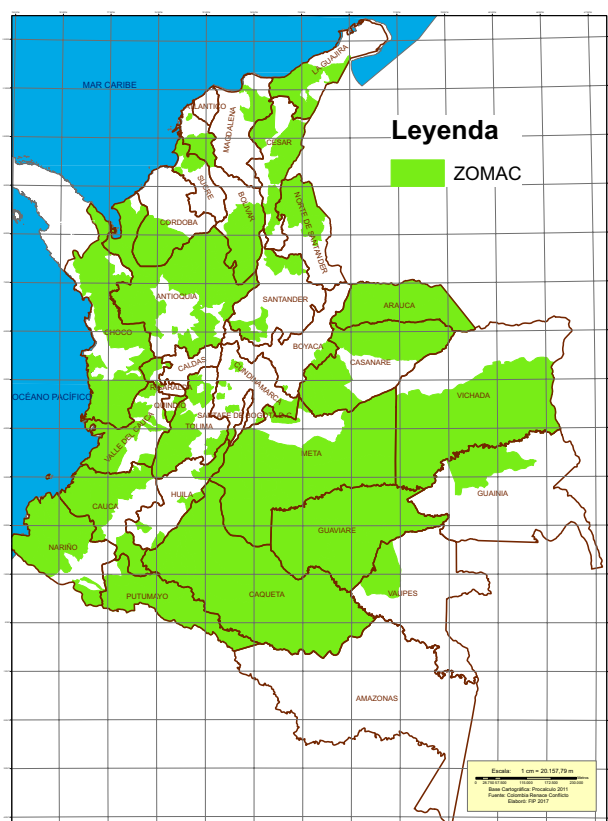
Se han definido dos líneas de incentivos tributarios para el posconflicto. Aunque inicialmente excluidas, recientemente se admitió que las empresas dedicadas a la minería y a la explotación de hidrocarburos, y las empresas calificadas como grandes contribuyentes dedicadas a la actividad portuaria por concesión pueden acceder a estos beneficios:

- Beneficios tributarios para las empresas nuevas que se establezcan en las zonas más afectadas por el conflicto: empresas de cualquier tamaño que se instalen en las zonas y que cumplan con unos montos de inversión y de generación de empleo definidos por el Gobierno Nacional, que tendrán beneficios en el impuesto a la renta hasta el año 2027.
- Obras por impuestos: personas jurídicas que

inviertan directamente en la ejecución de proyectos viabilizados y priorizados por la ART y el DNP en los municipios ubicados en las ZOMAC, relacionados con el suministro de agua potable, alcantarillado, energía, salud pública, educación pública o construcción y/o reparación de infraestructura vial, tendrán beneficios hasta del 50% en su impuesto a la renta.

Mapa 3

Ubicación ZOMAC



Mapa 4

Ubicación municipios ZOMAC frente a municipios PDET

